

Concrètement que dois-je faire ?

Le grand guide du
MÉTIER DE
CONSULTANT

**Tout pour créer et développer
son activité de conseil**

Yves André Perez

5^e édition

**Prospection
Atouts
Produits
Outils
Missions
Financement
Statuts**

**Avec une base
inédite de
ressources :
adresses,
sites Internet,
associations...**

Les réponses du conseiller

Le grand guide du

MÉTIER DE CONSULTANT

Tout pour créer et développer
son activité de conseil

Concrètement que dois-je faire ?

Le grand guide du
**MÉTIER DE
CONSULTANT**

Tout pour créer et développer
son activité de conseil

5^e ÉDITION

Yves André Perez

Les réponses du conseiller

MAXIMA
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

Yves André PEREZ, ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), docteur en économie et docteur en gestion, a été consultant dans une société de conseil en stratégie d'entreprise à Paris et professeur dans une grande école de commerce.

Il dirige l'Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise (IDCE), institut associé de l'Université Catholique de l'Ouest (UCO), premier institut français spécialisé dans la formation aux métiers du conseil et des services stratégiques aux entreprises (audit, certifications...).

Il est également membre du Comité de Qualification de l'Office Professionnel du Conseil en Management (OPQCM) et expert auprès d'organismes internationaux.

Co-auteur de deux ouvrages (*L'Après 1993 : nouvelle donne sur l'échiquier industriel européen*, l'Harmattan, 1993, et *Devenir consultant junior*, l'Harmattan, 1995) Yves André Perez est également l'auteur de *Pratique du conseil en entreprise*, Maxima, 2004.

Vous pouvez lui écrire à l'adresse suivante : yves-andre.perez@maxima.fr ou sur les pages « forum » de ses ouvrages sur le site www.maxima.fr

infos / nouveautés / catalogue : www.maxima.fr

MAXIMA
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris

Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima Paris 2007 pour cette nouvelle édition.
ISBN 13 : 978-284001-495-9

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction réservés pour tous les pays.

Sommaire¹

Préface	7
Introduction	9
PREMIÈRE PARTIE	
Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?	11
I – Pourquoi devenir consultant ?	13
II – Comment évaluer vos atouts personnels pour le conseil ?..	31
III – Le Test de Préparation au Conseil (TPC).....	35
DEUXIÈME PARTIE	
Bâtir son « projet conseil »	53
IV – Apprenez à connaître vos compétences clés.....	55
V – Connaissez-vous votre futur marché ?	59
VI – Qu’allez-vous vendre ?	67
VII – Quel statut allez-vous adopter ?	73
TROISIÈME PARTIE	
Construisez votre boîte à outils de consultant..	89
VIII – Il n’est pas de bon consultant sans outils.....	91
IX – Où en êtes-vous dans la formalisation de vos outils ?.....	95
X – Comment formaliser un outil de conseil ?.....	99
QUATRIÈME PARTIE	
Comment vendre du conseil ?	105
XI – Que savez-vous de vos prospects ?	107
XII – Améliorez vos outils commerciaux	117
XIII – Cultivez votre image de consultant	131
CINQUIÈME PARTIE	
Maîtrisez l’art du travail à la mission	139
XIV – La mission : cœur de l’activité de conseil	141
XV – Le contrat de conseil	151

1. Une table des matières détaillée se trouve p. 319.

SIXIÈME PARTIE

L'art du travail en réseau	161
XVI – Indépendant mais pas solitaire.....	165
XVII – Comment construire efficacement votre réseau ?	171

SEPTIÈME PARTIE

Bien vivre votre nouvelle vie de consultant	179
XVIII – Comment élaborer votre business plan ?	181
XIX – Améliorez votre efficacité personnelle	189
XX – N'oubliez pas de vous ressourcer professionnellement !..	195

HUITIÈME PARTIE

Votre base de ressources sur le conseil	203
XXI – Le carnet d'adresses du conseil	205
XXII – Les sites Internet à visiter	241
XXIII – Les principaux annuaires et guides de consultants.....	251
XXIV – Les codes d'éthique et de déontologie	255
XXV – Les lieux pour se former au conseil	269
XXVI – Comment choisir son assurance professionnelle	273
XXVII – Les fonds régionaux d'aide au conseil	275
XXVIII – Les normes relatives à l'exercice du métier	279
XXIX – Exemple de contrat de conseil	283
XXX – Les principaux prescripteurs de conseil	295
XXXI – Le forum du conseil de la CCIP	301
XXXII – Les sociétés de portage.....	307
Conclusion	309
Bibliographie	311
Remerciements.....	314
Table des Tableaux.....	315
Table des fiches pratiques	317
Table des matières détaillée	319

A la mémoire de Michel Janneteau, ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, ancien président de l'Office Professionnel de Qualification de la Formation et du Conseil (OPQFC) et de l'IDCE.

Préface à la première édition

Il est exceptionnel qu'un ouvrage français mette en évidence d'une façon aussi claire et complète que le métier de consultant ne s'improvise pas, qu'il exige aujourd'hui un haut niveau de professionnalisme et une complète implication dans un projet personnel.

Notre organisation professionnelle est ouverte, elle est prête à accueillir de nouveaux entrants dans un secteur en développement. Mais elle veut faire en sorte que les nouveaux entrepreneurs qui choisissent ce métier atteignent rapidement un bon niveau de compétence, première étape vers la recherche de l'excellence. C'est l'intérêt de tous : de la profession et de son image, des utilisateurs de conseils, et plus généralement de l'ensemble des acteurs du développement économique.

Des référentiels existent pour la reconnaissance du professionnalisme à travers la qualification de conseil en management (OPQCM) ; un guide sur la qualité de la relation client-conseil est devenu un document normatif connu ; la parution d'un document rédigé et édité par le Secrétariat d'Etat à l'Industrie à l'usage des prescripteurs intitulé « Le conseil en management, agent du changement » contribue à une meilleure connaissance de notre métier.

Il manquait à ce dispositif un document qui puisse servir à tous ceux qui veulent se lancer dans cette activité passionnante mais exigeante qu'est le métier de consultant. C'est désormais chose faite grâce à l'excellent ouvrage d'Yves André Perez qui est particulièrement bien placé pour vous faire part de ses recommandations et de ses pratiques.

Par son contenu et par sa forme, ce guide mérite de devenir LA référence pour tous ceux qui veulent se lancer dans cette aventure. Mais il sera également très utile aux professionnels en activité qui veulent se ressourcer ainsi qu'aux dirigeants qui souhaitent recruter des consultants à un bon niveau de pré-requis.

Michel Janneteau
Ancien Président National de la Chambre des Ingénieurs-Conseils
de France (CICF)
et de l'Office Professionnel de Qualification
de la Formation
et du Conseil (OPQFC)

Introduction

✓ Cherchez des clients plutôt que des patrons !

De plus en plus nombreux sont les cadres qui se reconnaissent dans cette maxime. Le conseil constitue pour eux un tremplin vers une seconde vie professionnelle marquée du sceau de l'autonomie et de l'accomplissement de soi-même. Le phénomène ne se réduit visiblement pas à un effet de mode passager. Il s'inscrit dans un mouvement plus global de transformation du paysage économique français. L'emploi migre des grandes vers les petites structures. Le salariat au sens classique du terme est en crise. Il fait place à de nouvelles formes d'activités professionnelles placées sous le signe du projet, de la mission et de l'apport de compétences extérieures aux entreprises. L'entrepreneuriat se développe, notamment dans les différents métiers des services aux entreprises.

Toutefois, si le monde du conseil attire les cadres, il demeure un milieu professionnel complexe dont les règles du jeu sont mal connues, voire ignorées. Les clichés abondent et l'emportent le plus souvent sur une réelle connaissance des faits.

Ce livre vise à répondre, dans la mesure du possible, aux attentes exprimées par de nombreux cadres : mieux connaître les métiers du conseil et apprendre à s'y préparer le plus efficacement possible.

Il s'appuie sur l'expérience que j'ai acquise, en France et à l'étranger, depuis dix ans dans le domaine de la préparation des cadres et des ingénieurs aux métiers du conseil d'entreprise, et cela, quels que soient leurs domaines de spécialité et le type de statut auquel ils aspirent (consultant indépendant, associé ou salarié, conseil interne, etc.).

Le cheminement des cadres vers le conseil dont il sera question tout au long de ces pages reflète celui de nombre d'entre eux que j'ai eus l'occasion d'accompagner sur le terrain dans la réalisation concrète de leurs projets. Les difficultés rencontrées le plus fréquemment, comme la manière de les sur-

monter, renvoient à l'expérience accumulée par les quelques centaines de cadres que j'ai contribué à préparer et qui aujourd'hui exercent ce métier avec succès. Il s'appuie aussi sur les liens étroits tissés avec la profession et, notamment, avec l'Association Arc Ouest (membre de l'Union Française des Associations Régionales de Consultants), la Chambre des Ingénieurs Conseils de France et l'Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management. Il bénéficie aussi de l'expérience acquise dans le cadre des enseignements dispensés tant en France à l'IDCE (UCO) qu'à l'étranger.

Cet ouvrage est un guide pratique pour tous les candidats à l'exercice du métier de conseil. Il leur propose une méthode de travail et de préparation efficace, validée par l'expérience.

Première partie

**Êtes-vous prêt(e)
à devenir
consultant(e) ?**

L'évolution des cadres vers le conseil résulte d'un cheminement personnel. Le choix que vous ferez de devenir consultant(e) vous appartient. Consultant/consultante ? Il convient à ce propos d'écarter d'emblée une idée fautive : le conseil serait plutôt un « métier masculin ». L'expérience m'a montré le contraire. Nombreuses sont les femmes qui se lancent dans l'aventure du conseil avec succès et le nombre de consultantes est en net accroissement même s'il convient de nuancer cette affirmation en soulignant le caractère récent de cette évolution. Dans les pages qui suivent, qu'il soit bien clair que l'usage que je pourrais faire d'un masculin de commodité pour parler des consultants en général, est loin de recouvrir une population uniquement composée d'hommes. Qui que vous soyez, c'est donc à vous de répondre à la question de savoir si vous vous sentez prêt ou non à exercer ce métier. Mais si le choix final vous incombe, sachez que vous avez tout intérêt à ne pas réfléchir seul dans votre coin mais à vous rapprocher des spécialistes susceptibles d'éclairer votre décision en vous apportant des éléments d'information nécessaires.

Cette première partie s'intitule : « Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ? ». Elle est centrée sur le moment du doute et de la réflexion personnelle du cadre qui s'interroge sur ses chances de réussite dans le métier de consultant ; moment précieux et indispensable pour toute personne qui souhaite exercer un jour ce métier valablement.

Le chapitre I, « Pourquoi devenir consultant ? », brosse un tableau synthétique de cette profession. À l'aide de chiffres clés, il insiste sur les principaux facteurs explicatifs de l'accroissement de la demande de conseil en France.

Le chapitre II, « Comment évaluer vos atouts personnels pour le conseil ? », vous indique comment faire, concrètement, pour vous informer et rencontrer des spécialistes du conseil susceptibles de vous aider dans la maturation de votre décision.

Enfin, le chapitre III, « Le Test de Préparation au Conseil », vous proposera un outil concret d'auto-évaluation de vos points forts et de vos points faibles si vous devez demain exercer le métier de conseil. Ce test qui a déjà été utilisé par plusieurs centaines de cadres en phase de questionnement sur l'évolution de leur carrière vous permettra de faire le point sur vous-même avant d'aller plus loin.

Pourquoi devenir consultant ?

Le conseil est une profession qui attire les cadres. On estime à un bon millier d'entre eux ceux qui, chaque année, tentent l'aventure et se lancent dans l'exercice de ce nouveau métier. Cet attrait perdure en dépit des fluctuations qui affectent la croissance de l'économie française et, partant, celle du marché du conseil. A vrai dire, ce phénomène témoigne d'évolutions profondes qui concernent non seulement l'économie globale et l'entreprise mais, également, la société, les comportements des individus et les systèmes de valeurs qui les animent.

Dans ce chapitre, je vais m'efforcer de démêler l'écheveau de ces tendances afin de mieux comprendre les raisons de l'attrait durable des cadres pour l'exercice du métier de conseil. Je souhaite aussi insister sur le fait que cet attrait ne s'explique pas seulement par des raisons d'ordre économique mais, d'une façon plus générale, par des raisons humaines, culturelles et sociales qu'il convient à présent de mieux appréhender.

Je me propose plus particulièrement d'examiner :

- les raisons d'ordre macro-économique : la montée des services et la mondialisation des activités,
- les raisons d'ordre managérial : l'externalisation des activités des entreprises et la différenciation croissante des trajectoires professionnelles des cadres,
- les raisons d'ordre individuel : l'accomplissement des individus ne passe plus par l'affiliation aux grandes organisations,
- les raisons d'ordre sociétal : l'émergence d'une société de projets,
- les raisons d'ordre culturel : l'adhésion croissante aux valeurs de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

✓ **Les raisons macro-économiques : montée des services et mondialisation des activités**

Les économies des pays développés de la zone OCDE se transforment progressivement d'économies industrielles en économies de services. Dans la plupart de ces pays, la part des services dans la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) avoisine désormais les 75 %, voire les 80 % du total. Il s'agit donc bien de ce que les projectivistes appellent une « tendance lourde » destinée à se perpétuer et à modeler la physionomie du paysage des économies les plus développées. Certes, l'industrie manufacturière ne disparaît pas, contrairement à ce que certains avaient annoncé un peu trop vite. Elle se maintient à un niveau à peu près stable autour de 20 % de la valeur ajoutée rapportée au PIB.

En revanche, l'emploi industriel a, quant à lui, très nettement reculé, passant de 25,5 % de la population active en 1978 à 16,1 % seulement en 2003. Cette diminution très sensible est le reflet de l'ampleur des restructurations qui ont affecté l'économie française durant la dernière décennie et qui ont fait de l'industrie un « territoire incertain », dont le périmètre réel est de plus en plus difficile à définir avec précision¹.

L'autre phénomène intéressant à souligner c'est celui lié à la montée des investissements immatériels. Ceux-ci englobent, outre la recherche-développement et l'innovation, les dépenses de renouvellement des systèmes d'information (logiciels), la formation des hommes, les études, le conseil, l'ingénierie et la communication. La part des investissements immatériels dans l'investissement industriel des entreprises avoisine désormais les 60 % du total. Cela signifie que les économies des pays développés tendent à devenir des « économies fondées sur la connaissance » (knowledge-based economy). La même évolution se dessine dans le monde des services. A côté des services tayloriens comme le nettoyage, se développent les services de matière grise, à caractère intellectuel, tels que l'ingénierie, le conseil ou la formation.

1. BASTOUIL, Pierre-Etienne, Le territoire incertain de l'industrie, *Societal*, n° 46, 2004, 4^e trimestre, p. 93 à 97.

Cette évolution globale des économies des pays développés vers les services et, en particulier, les services de matière grise, est le corollaire de l'accélération de la mondialisation des activités des entreprises. Désormais, celles-ci choisissent de répartir leurs différentes activités en fonction des différentiels de coûts existants d'un pays à l'autre, ou d'une région du monde à l'autre, et de la proximité d'accès aux marchés en croissance. Les entreprises obéissent de plus en plus au modèle dit de « l'entreprise étirée » dont les activités de conception, de production et de distribution se répartissent à l'échelle européenne et mondiale. Ce modèle de l'entreprise étirée repose sur des modes d'organisation combinant le management par les processus, la qualité, les systèmes d'information et des formes renforcées de contrôle de gestion².

La croissance des grandes entreprises françaises est ainsi de plus en plus liée aux marchés extérieurs. Depuis 1997, cette évolution s'est fortement accélérée comme le montre le tableau suivant qui prend en compte les résultats des 32 grandes entreprises françaises cotées.

		1997	2000	Taux de croissance
Effectifs	Monde	78.632	112.951	+ 44 %
	France	47.224	49.632	+ 5 %
Chiffre d'affaires	Monde	14.817	22.630	+ 53 %
	France	6.943	8.742	+ 26 %
Résultat	Monde	909	1 873	+ 106 %
	France	691	585	- 15 %
en millions d'euros				

Source : INSEE, direction des statistiques d'entreprises

Tableau 1 : La croissance des grandes entreprises françaises s'effectue en priorité sur les marchés étrangers

Dans ce nouveau contexte concurrentiel, les entreprises sont conduites à adopter de nouveaux comportements stratégiques, en particulier sous l'influence des actionnaires. Ces nouveaux comportements stratégiques consistent d'une part, à réduire leur taille et, d'autre part, à se recentrer³.

2. PEREZ, Yves-André, *L'évolution séculaire des relations entre le conseil et le management des entreprises : étapes et repères*, Humanisme et Entreprise, Février 2006.

3. PLIHON, Dominique, (dir.), *Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance*, Paris, Rapport du Commissariat Général au Plan, oct. 2002.

Réduire leur taille

Les entreprises sont aujourd'hui amenées de façon périodique à alléger leurs effectifs afin d'éviter de perdre leur flexibilité et leur réactivité face aux mouvements des marchés et de la concurrence. Elles pratiquent le « downsizing » et l'externalisation de leurs activités jugées non stratégiques au regard des normes de rentabilité internationales.

Se recentrer

Le recentrage sur les activités stratégiques, sur le « cœur de compétences » des entreprises, est le second aspect caractéristique des nouveaux comportements adoptés par les entreprises. Il s'agit de se focaliser sur les activités pour lesquelles elles détiennent des avantages compétitifs marqués et à se délester des autres.

La combinaison de ces deux aspects (réduction de la taille et recentrage sur les activités clés) vise à accroître la rentabilité des capitaux propres (ROE) de l'entreprise et à satisfaire ainsi toutes les « parties prenantes » (les *stakeholders*) au premier rang desquels figurent les investisseurs. Ces nouveaux comportements se sont généralisés non seulement aux grandes entreprises cotées sur les marchés financiers mais également aux PME-PMI les plus dynamiques et les plus impliquées dans les marchés mondiaux. Il en résulte d'importantes conséquences sur l'évolution du management des hommes au sein des entreprises.

✓ Les raisons liées à l'évolution des modes de management des entreprises: l'externalisation des activités et la différenciation croissante des carrières des cadres

Aujourd'hui, les entreprises vivent en permanence sous la pression d'une concurrence mondialisée. Dans ce contexte mouvant et instable, les investisseurs gèrent leurs portefeuilles d'actifs non plus en fonction des normes classiques de rentabilité mais en fonction des normes internatio-

nales. Ces normes déterminent des seuils de rentabilité élevés qui ne peuvent être atteints en général par les entreprises qu'à travers la pratique de l'externalisation croissante de leurs activités et la mobilité externe de leurs salariés.

L'externalisation croissante des activités des entreprises

Les entreprises tendent à se recentrer sur leur « cœur de compétences » c'est-à-dire sur l'ensemble des activités pour lesquelles elles possèdent des avantages concurrentiels reposant sur des savoirs et des savoir-faire difficiles à imiter. Pour le reste, elles choisissent d'externaliser leurs activités à des entreprises partenaires capables de produire à moindre coût les composants jugés non-stratégiques des biens et services qu'elles commercialisent. Cette manière de concevoir l'entreprise, non plus comme une entité homogène mais comme un réseau de relations et de coopérations multiples, a profondément modifié le regard porté par les managers sur la gestion des personnels qui la composent.

Autrefois, l'entreprise était caractérisée par un modèle hiérarchique et une certaine stabilité de l'emploi. Les carrières professionnelles des cadres se caractérisaient principalement par :

- la stabilité,
- une mobilité interne faible,
- la sécurité de l'emploi.

L'entreprise d'aujourd'hui est composée de trois cercles différents. Le premier cercle est constitué par ce qu'il est convenu d'appeler les « emplois stratégiques ». Ils sont détenus par des individus porteurs de compétences rares, managériales ou techniques. Ces emplois nourrissent les compétences clés ou macro-compétences qui permettent à l'entreprise de pérenniser sa position de marché face à ses concurrents. Les entreprises se battent entre elles pour attirer et pour fidéliser ces individus. Le second cercle est composé d'individus détenteurs de compétences plus courantes. A l'intérieur de ce cercle, les emplois sont moins stables et font fréquemment l'objet de restructurations et de compression d'effectifs. Le troisième cercle est formé par les individus ne possédant que des compétences banalisées. Ces emplois sont en règle générale ceux

qui sont délocalisés en premier ou externalisés pour être confiés à d'autres entreprises partenaires.

Cette notion de « trois cercles » dans la gestion des personnels des entreprises doit être recroisée avec le critère de l'âge des cadres salariés. A mesure qu'ils vieillissent, les cadres deviennent plus chers pour l'entreprise et celle-ci tend à les remplacer par des cadres plus jeunes, détenteurs de compétences techniques souvent plus pointues. Il s'ensuit un mouvement de rotation accélérée des fonctions au sein des entreprises. De plus en plus de cadres se retrouvent, à un moment donné, à l'extérieur de l'entreprise (ou en voie de l'être) alors même qu'ils disposent de compétences élevées et de l'envie de les exercer, et cela d'autant plus que l'âge de la retraite tend à s'éloigner avec la remise en cause progressive de la loi sur le départ en retraite à 60 ans.

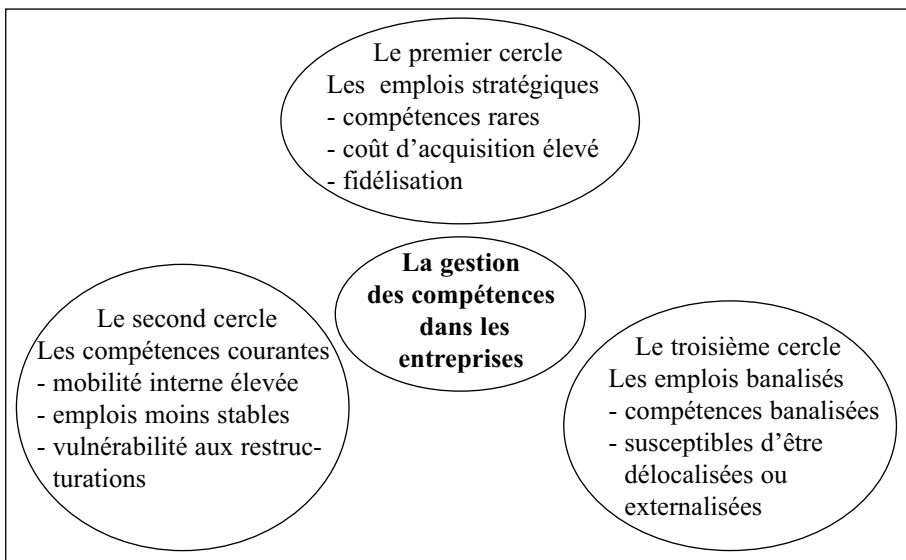


Tableau n°2 : La politique des trois cercles : un nouveau regard sur la gestion des compétences humaines dans les entreprises

La différenciation croissante des trajectoires des cadres

Cette évolution globale du comportement des entreprises exerce de profondes répercussions sur les trajectoires des carrières professionnelles

18 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

des cadres. Celles-ci se caractérisent plus particulièrement désormais par :

- la mobilité interne,
- le raccourcissement,
- la mobilité externe.

La mobilité interne

Durant leur période de progression, les cadres sont amenés à bouger fréquemment et à changer à la fois de fonctions et de lieux géographiques. A partir du moment où leur aptitude à la mobilité interne décroît, les cadres se trouvent menacés dans leur position.

Le raccourcissement des carrières des cadres

D'une façon générale, les carrières des cadres tendent à devenir plus courtes qu'autrefois. Les passages dans les entreprises sont plus fréquents et plus courts également. A partir de 40-45 ans, et même s'il s'agit là d'une règle du jeu qui n'est jamais clairement explicitée, les chances de retrouver un emploi de niveau comparable s'amenuisent de façon très sensible. Par ailleurs, tout mouvement de repli d'un cadre vers des positions ou des rémunérations inférieures à celles qu'il vient d'atteindre seront considérées souvent par les recruteurs comme un manque d'ambition ou de déclin.

La mobilité externe

Les cadres sont donc périodiquement condamnés à aller rechercher à l'extérieur une position qui, passé un certain âge, devient de plus en plus difficile à obtenir tant sur le plan matériel que psychologique. Il en résulte chez de nombreux cadres le sentiment que les règles du jeu ne leur sont plus favorables et qu'il est temps pour eux de jouer selon d'autres règles. C'est en général à ce moment-là, souvent après un départ de leur entreprise et un bilan de compétences, que de nombreux cadres se mettent à réfléchir et à envisager le conseil comme seconde étape de carrière.

L'évolution ici décrite se traduit également par l'apparition de nouveaux comportements chez les cadres concernés :

- le déclin relatif de la valeur travail,

- la désaffiliation par rapport à l'entreprise et à ses valeurs affichées,
- le goût accru pour l'autonomie et l'indépendance.

Le déclin relatif de la valeur travail

De nombreuses enquêtes ont confirmé chez les cadres, et en particulier chez les jeunes générations, un déclin relatif de la valeur travail. Les cadres d'aujourd'hui deviennent plus exigeants concernant les modalités de leur engagement au sein de leur entreprise. Ils mettent davantage l'accent que ne le faisaient leurs aînés sur le « sens » de leur travail. Par ailleurs, ils attachent une plus grande importance que par le passé à maintenir l'équilibre entre le temps consacré à leur travail et le temps consacré à leur vie personnelle et familiale. L'attrait pour le conseil, c'est-à-dire pour une position plus autonome, découle également de ce souci contemporain des individus.

La désaffiliation des cadres par rapport à l'entreprise et à ses valeurs affichées

Les nouveaux modes de management entraînent un scepticisme croissant chez les cadres. Ceux-ci cherchent à se protéger en cultivant une relation plus distancée qu'autrefois avec leur entreprise et les valeurs qu'elle affiche. Selon les termes d'un cadre que j'ai eu l'occasion de rencontrer en entretien sur son projet personnel, « autrefois avec l'entreprise on se mariait pour la vie, maintenant on fait un PACS ». Propos significatifs d'une évolution de la perception que se font les cadres de leur entreprise. Celle-ci n'est plus considérée comme une institution en dehors de l'évolution de la société civile. Elle subit, bien au contraire, les mêmes inflexions et les mêmes évolutions que la société civile considérée dans son ensemble.

Un goût accru pour l'indépendance et pour l'autonomie

Il se fait jour chez de nombreux cadres un goût accru pour l'autonomie et pour l'indépendance. Ce besoin est si profondément ressenti que de plus en plus de cadres développent des projets et des stratégies personnelles. Ces projets et ces stratégies passent à certains moments par la quête de positions dans les entreprises et, à d'autres moments, par le développement d'activités de conseil plus ou moins indépendantes et relevant d'une façon plus générale de ce qu'il est convenu d'appeler « l'entrepreneuriat cognitif ». Celui-ci désigne « l'activité de l'expert

20 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

capable d'investir dans des champs nouveaux de connaissances : consultant explorant un nouveau domaine d'expertise, thésard valorisant le fruit de ses recherches (sciences naturelles ou sciences humaines et sociales) en créant sa propre entreprise... »⁴. C'est dans le cadre plus global de cette évolution du management des entreprises qu'il convient d'appréhender et d'intégrer l'intérêt croissant manifesté par de nombreux cadres à l'égard du conseil.

Les raisons individuelles : le goût de s'accomplir ne passe plus forcément par l'adhésion aux hiérarchies

Les sociétés développées se définissent d'une façon plus marquée par un rôle accru des individus. Ceux-ci ne cherchent plus seulement à satisfaire leurs besoins primaires comme dans les sociétés traditionnelles mais à satisfaire leurs besoins d'accomplissement (« self-achievement »). Ils cherchent à s'accomplir et à se réaliser à travers la poursuite de projets et de buts qui leurs sont propres. Leur accomplissement personnel ne se confond plus nécessairement avec l'adhésion aux objectifs des grandes organisations au demeurant de plus en plus flous et changeants. Les individus prennent plaisir à faire avancer et à faire vivre leurs propres projets ou, à tout le moins, ceux auxquels ils adhèrent. Cette propension à se réaliser soi-même, par son travail et par ses œuvres constitue un ferment de progrès très puissant. Il explique pour une large part l'attrait des cadres pour l'essor des activités nouvelles de services comme le conseil.

Les individus y trouvent tout à la fois :

- l'indépendance,
- l'autonomie dans le travail,
- l'accomplissement de soi à travers l'assistance à l'élaboration et à la résolution des problèmes complexes que se posent leurs clients,
- le sentiment d'apporter une contribution personnelle au développement de la vie des organisations et à leur progrès,
- le sentiment d'être un agent du changement au sein des organisations et d'aider les individus et les groupes à mieux le maîtriser.

4. GALLOUJ, Faïz, Vive la société de services ! *Societal*, n° 46, 4^e trimestre, 2004, p. 67 à 69.

✓ **Les raisons d'ordre sociétal : l'émergence d'une société de projets**

L'une des caractéristiques de la société contemporaine est qu'elle se définit de moins en moins par l'adhésion des individus à un projet collectif, global, de transformation sociale. Le philosophe Jean-François Lyotard voyait dans cette évolution le résultat de ce qu'il appelait la « mort des grands récits » (la Patrie, la Révolution...) au profit d'une prolifération des « petits récits » (vies des individus, tissu associatif...) ⁵.

Autrement dit, aux traditionnels « projets de société » définis par les gouvernements se substituent une myriade de projets portés par les individus et les groupes et visant à introduire dans la société des micro-changements, des micro-améliorations. L'essor du conseil auprès des entreprises mais aussi, d'une façon plus générale, auprès des administrations, des collectivités locales et de la société civile, témoigne de cette prise de conscience de l'importance croissante du rôle joué par les individus et des projets qu'ils cherchent à concrétiser aux dépens d'une vision plus « jacobine » selon laquelle le changement vient d'en haut et est nécessairement impulsé par l'Etat et les élites politico-administratives. Celui-ci apparaît également de plus en plus empêtré dans ses blocages et ses inerties structurelles comme l'ont montré récemment dans un livre à grand retentissement Roger Fauroux et Bernard Spitz ⁶. A ce propos, il est d'ailleurs intéressant de noter que la réforme de l'Etat et de la machine administrative apparaît à de nombreux observateurs avertis comme l'un des grands chantiers du conseil en France au cours des dix ou quinze prochaines années ⁷.

5. LYOTARD, Jean-François, *La condition post-moderne*, Paris, Editions de Minuit, 1979.

6. FAUROUX, Roger et Bernard SPITZ, *L'état d'urgence*, Paris, Robert Laffont, 2003.

7. Cf. sur ce point l'intervention de Jean-Luc PLACET, PDG de la société de conseil IDRH Consultant et président du syndicat SYNTEC Management, au Forum du Conseil organisé le 30 novembre 2004 par la Chambre d'Industrie et de Commerce de Paris (CCIP) et le Conseil Général des Hauts de Seine au Palais des Congrès, Porte Maillot.

✓ **Les raisons d'ordre culturel : l'adhésion croissante aux valeurs de responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable**

Il se développe à l'échelle internationale et, en premier lieu, dans les pays développés, un courant en faveur de la promotion des valeurs de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable. Ainsi, le World Business Council of Sustainable Development (WBSCD), regroupe, depuis 1995, 130 entreprises multinationales appartenant à une vingtaine de secteurs d'activité ayant pour objectif d'élaborer des politiques environnementales et sociales en accord avec les principes du développement durable.

Au niveau européen, la Corporate Social Responsibility (CSR) réunit une soixantaine de grandes entreprises au sein d'un réseau qui s'est donné pour but l'essor de la responsabilité sociale de l'entreprise. Certaines entreprises comme Interface, leader mondial de la dalle de moquette pour bureaux et bâtiments ou ST Microelectronics sont très souvent cités comme des exemples dans la promotion de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable : réduction de la consommation annuelle d'énergie de 5 %, développement à 10 puis à 15 % au moins des énergies renouvelables dans leur consommation totale d'énergie d'ici à l'horizon 2010 ⁸.

L'investissement socialement responsable est aussi en nette expansion, même s'il apparaît que la France, avec 1,25 milliard d'euros, est très en retard dans ce domaine par rapport au Royaume-Uni (4,8 milliards d'euros) ou aux Etats-Unis (2591 milliards d'euros soit un dollar sur huit investis aux Etats-Unis) ⁹.

8. Cf. Hélène VISSIÈRE, « Interface, la moquette à fibre verte », *Enjeux-Les Echos*, octobre 2002 et Catherine DUCRUET, « STMicroelectronics : les préoccupations écologiques contribuent à la rentabilité », *Les Echos*, 26 septembre 2001.

9. The SRI Compass, site internet : www.sricompass.org, the US Social Investment Forum, site internet : www.socialinvest.org et Novethics, site internet : www.novethic.fr.

L'émergence progressive de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable ouvre de nouvelles perspectives au conseil. Cela commence à se traduire dans le sillage des agences de notation sociale¹⁰ par une demande accrue de conseil dans différents domaines tels que :

- la mise en place de systèmes d'information,
- l'audit de responsabilité sociale,
- l'audit de développement durable,
- la formation des dirigeants aux principes et aux outils de la responsabilité sociale et du développement durable.

C'est ce créneau qu'ont su investir en France des sociétés comme Terra Nova Conseil (www.terra-nova.fr) qui ouvre la voie à un nouveau chantier du conseil incluant des dimensions à la fois d'ordre éthique, économique, social et environnemental.



Le conseil: une profession ouverte mais exigeante

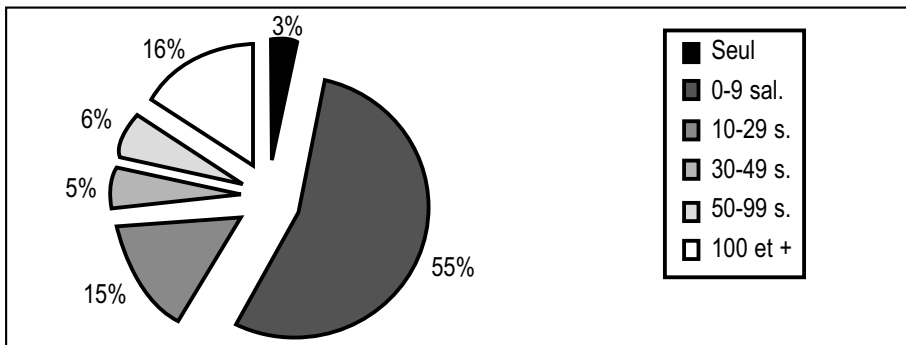
Le conseil est une profession ouverte. Elle n'est pas régie comme les professions à ordre (avocats, experts-comptables) par des réglementations contraignantes. En ce sens, il n'est pas difficile de mettre une plaque sur sa porte et de se dire consultant. Les coûts d'entrée dans la profession, matériels comme financiers, sont également très faibles. Cependant, cette profession devient de plus en plus exigeante et suppose un certain niveau de professionnalisme afin de pouvoir l'exercer valablement.

Aucun diplôme n'est *a priori* obligatoire pour exercer le métier de consultant. Il s'agit donc d'une profession ouverte et en théorie d'accès facile. Ce point explique le nombre relativement élevé des nouveaux entrants qui, chaque année, tentent de s'y implanter. Si, au sommet, une dizaine de grandes sociétés réalisent 10 % du CA du secteur (il s'agit des grands noms du conseil), les très petites entreprises (de 0 à 9 salariés) réalisent des performances qui témoignent de leur vitalité et de leur ancrage profond dans le

10. Catherine ROLLOT, « Les agences de notation sociale à la recherche d'une crédibilité », *Le Monde*, 14 janvier 2003.

tissu économique et social français, notamment auprès des PME-PMI et des collectivités locales.

Dans le conseil pour les affaires et la gestion, les TPE réalisent environ 45 % du chiffre d'affaires et emploient 55 % des effectifs. Le chiffre d'affaires annuel moyen par consultant est de l'ordre de 100 000 euros. Ce qui signifie un revenu annuel brut de l'ordre de 45 à 50 000 euros. Il est réalisé à travers une douzaine de missions. Retenez cet ordre de grandeur : il vous faudra une douzaine de clients pour réaliser un chiffre d'affaires d'environ 100 000 euros.

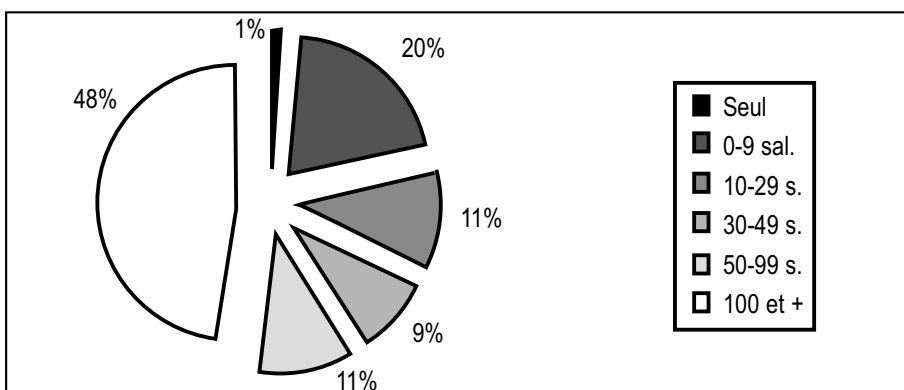


Source : © IDCE (UCO)

**Tableau n°3 – Conseil pour les affaires et la gestion :
chiffre d'affaires et personnes occupées**

Sachez aussi que d'une année sur l'autre, il vous faudra renouveler d'un tiers notre portefeuille de clients (autrement dit vous devez trouver au moins quatre nouveaux clients par an). Il ne s'agit bien sûr que d'une moyenne mais elle vous permettra de vous faire une idée précise des performances à atteindre pour vous situer dans la moyenne des résultats obtenus pour les TPE du conseil.

L'importance des TPE est cependant moins marquée pour les TPE du conseil en informatique où elles ne représentent que 20 % des personnes occupées et 19 % du chiffre d'affaires global du secteur.



Source : © IDCE (UCO)

**Tableau n°4 : Conseil en système informatique :
chiffre d'affaires et personnes occupées**

✓ **L'évolution de la clientèle et des marchés**

Dans le conseil en management, les petites structures tirent leur potentiel de développement en premier lieu des PME/PMI. Celles-ci représentent un marché potentiel de 0,6 milliard d'euros pour les prochaines années et représentent la première source de croissance pour le marché du conseil, largement devant les grandes entreprises qui ne viennent qu'au second rang. En troisième position figurent les TPE dont l'importance est croissante au sein de l'économie française et qui commencent à s'ouvrir au conseil. Ensuite les collectivités territoriales et les administrations qui jusqu'à présent utilisent peu le conseil (beaucoup moins en tout cas que celles des pays de l'Europe du nord comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni). En dernier lieu, figurent les entreprises publiques et les entreprises étrangères avec les grandes structures de conseil tout comme les filiales d'entreprises étrangères.

En revanche, dans le conseil en informatique, les grandes entreprises se taillent la part du lion (40 % de la dépense informatique) contre 26 % seulement aux PME/PMI, 15 % aux TPE et 14 % aux administrations. Cependant, la part des PME/PMI est croissante sans toutefois revêtir la même importance que pour le conseil en management. Le conseil en informatique demeure marqué par la prépondérance des grands comptes.

26 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

Les prestations les plus demandées par les clients sont les missions de conseil et de formation. Elles viennent en tête devant les études et les diagnostics. Viennent ensuite la gestion de projet, l'audit et, enfin, l'animation de groupes et d'équipes.

✓ **Concurrence : les petits cabinets se confrontent de plus en plus aux grands**

70 % des cabinets interrogés déclarent avoir pour concurrentes d'autres petites structures de conseil. Viennent ensuite, les grandes structures d'audit et de conseil. Il apparaît que les petites structures de conseil sont de plus en plus souvent confrontées à des cabinets de grande taille qui cherchent à investir le terrain des PME/PMI. Par ailleurs, de nouveaux acteurs apparaissent sur le marché : SSII, sociétés de recherche sous contrat, départements spécialisés des banques d'affaires.

Le conseil informatique attire, lui, les grands cabinets mais aussi une multitude d'acteurs : éditeurs de logiciels, de progiciels, constructeurs, start-up, etc.

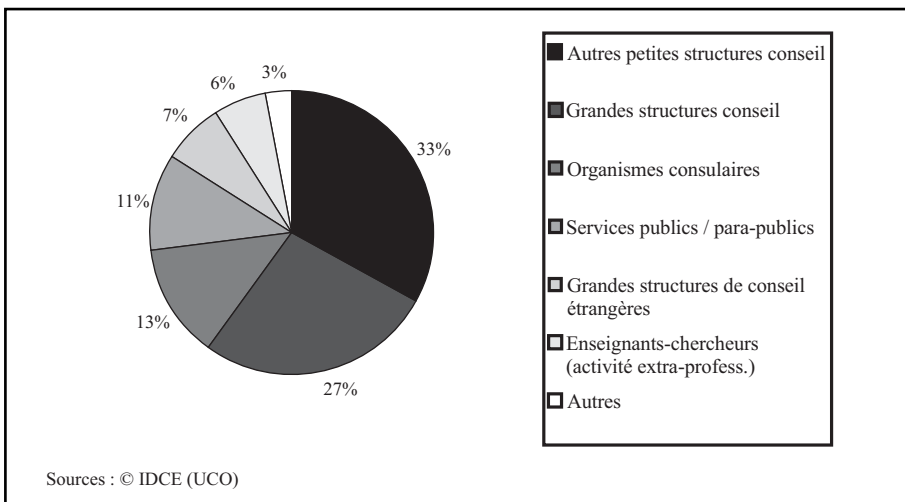


Tableau n°5 : Les concurrents des TPE du Conseil

✓ **Changements et perspectives**

Le conseil préfigure les nouvelles activités de services de matière grise qui constitueront dans les dix ans à venir le moteur de la croissance économique française et européenne. Qu'exporterons-nous dans dix ans ? Des services et, en premier lieu, des services de matière grise !

Les principaux facteurs qui stimulent la croissance de la demande de conseil en France sont :

- la mondialisation des activités des entreprises,
- l'essor de nouvelles technologies de l'information et de la communication,
- la montée des investissements immatériels dans l'investissement global des entreprises,
- la gestion de projets complexes,
- le besoin de conduire le changement dans les organisations.

La mondialisation des activités des entreprises

Les entreprises sont de plus en plus confrontées aux problèmes soulevés par la mondialisation de leurs activités. Celle-ci requiert une capacité accrue à décider et à manager dans la complexité qui renforce le besoin de recours au conseil.

L'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

L'essor des NTIC démultiplie le besoin et les opportunités d'utiliser le conseil afin d'intégrer et de gérer les systèmes et les flux d'information dans les entreprises.

La montée des investissements immatériels dans l'investissement global des entreprises

La part des investissements immatériels (conseil, formation, recherche & développement, etc.) ne cesse de s'accroître dans le montant global de l'investissement des entreprises. De ces investissements dépendent pour l'essentiel le maintien et le renforcement de la compétitivité de ces entreprises.

28 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

La gestion des projets complexes

L'organisation des entreprises repose de plus en plus souvent sur une gestion par projets. La gestion de ces projets soulève des problèmes complexes qui impliquent le recours au conseil.

Le besoin de conduire le changement dans les organisations

Le changement n'est plus une transition entre deux états de stabilité. Le changement devient une donnée permanente de l'organisation et des stratégies des entreprises. Agents de conduite du changement, les consultants ont pour rôle d'aider les entreprises à préparer et à accompagner leurs mutations.

Conscients de l'importance de cette évolution, les consultants interrogés par l'IDCE s'attendent plus particulièrement aux changements suivants :

- accroissement des exigences de la clientèle,
- renforcement des réseaux,
- apparition de nouvelles compétences et de nouveaux métiers (notamment autour de l'Internet, du management des connaissances, de l'e-learning),
- renforcement de la concurrence.

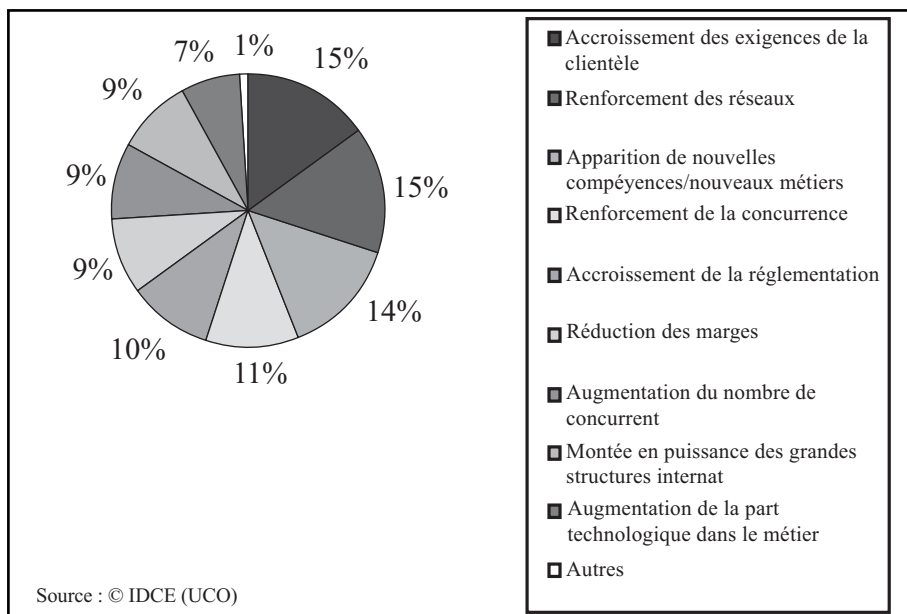


Tableau n° 6 : Les principaux changements attendus par les consultants

II

Comment évaluer vos atouts personnels pour le conseil ?

Nombreux sont les cadres et les ingénieurs, débutants ou confirmés qui, à un moment ou à un autre de leur carrière, s'interrogent sur leur aptitude au conseil. Le point de départ de leur réflexion est en général très personnel : un licenciement économique suite à une restructuration ; la perspective d'un prochain départ de l'entreprise ; le sentiment de ne pas ou de ne plus se réaliser pleinement au poste qui est le leur dans l'entreprise ; ou bien encore l'envie de changer de position et de prendre de la distance par rapport au monde de l'entreprise. Les motivations sont très diverses et reflètent l'émiettement des trajectoires professionnelles des cadres dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Cependant, et quelle que soit la ou les raisons qui vous poussent à choisir d'effectuer votre seconde carrière dans le conseil, une chose est sûre : évitez de rester seul à réfléchir dans votre coin ! Confrontez vos idées et vos projets, aussi flous soient-ils, avec des spécialistes du conseil qui pourront vous aider utilement à vous orienter dans le dédale de ce nouveau métier aussi ouvert (en apparence) qu'exigeant (en réalité). Je vais vous donner quelques pistes pour aller plus loin.

Il existe en effet, des lieux et des spécialistes qui peuvent vous accompagner dans vos premiers pas et vous guider dans vos choix futurs. N'hésitez pas à faire appel à eux, même « pour voir ». Dans le conseil, la curiosité n'est pas, n'est jamais, un vilain défaut. Bien au contraire, nous apprécions les esprits curieux et ouverts, ceux qui aiment l'observation des faits et l'expérimentation concrète plutôt que ceux qui ne se posent guère de questions et qui savent là où ils vont sans avoir besoin d'y réfléchir, de se remettre en question.

La solitude est une tentation, mais comme toutes les tentations, il faut savoir y résister. Nombre de candidats au conseil s'enferment dans une « tour d'ivoire » et bâtissent des châteaux en Espagne plutôt que de sortir de leur

isolement et d'aller solliciter l'échange et la critique sans lesquels nul projet ne peut croître et se développer. Combien de cadres viennent me voir et m'avouent être en réflexion depuis de longs mois, voire un an et plus, sans jamais avoir osé s'en ouvrir à des spécialistes du conseil. Peur de se faire « piquer ses idées » ! Sans doute, souvent. Mais n'est-ce pas un peu facile ? Et puis, comment savoir et vérifier concrètement qu'une idée est bonne tant que l'on reste enfermé dans ses certitudes ? Certitudes d'autant plus mises en avant qu'au fond de soi-même on est rongé par le doute. C'est ce que j'appelle « le discours pravda ». Je répète à l'envie que mon projet est bon mais au fond de moi-même, je n'en sais rien. Il faut souvent commencer par franchir ce premier obstacle. Il n'est pas rare, alors, que le cadre prenne conscience qu'à ce stade « le roi est nu » et que son projet, auquel il croyait dur comme fer, ne tient pas debout. Tout est donc à refaire ou plutôt à commencer...

Encore fallait-il se l'avouer et accepter de s'ouvrir au dialogue et à la confrontation avec d'autres points de vue que le sien (ou celui parfois trompeur de ses proches).

Parmi les autres causes de blocage viennent des questionnements d'ordre plus existentiel du type : « Suis-je fait pour le conseil ? » « Ne suis-je pas trop vieux ? », ou au contraire « trop jeune ? » « Trop diplômé ou pas assez ? »

Toutes ces questions ont certes leur importance mais elles tendent à former autant d'« écrans », de freins de nature à empêcher le cadre d'avancer dans sa réflexion et de se situer par rapport au métier de conseil – c'est-à-dire de répondre concrètement à la question de savoir s'il a intérêt ou non à poursuivre ses interrogations plus avant.

A ceux qui souhaitent avancer de façon constructive et pro-active, je suggère de confronter leurs idées et leurs projets avec des spécialistes du conseil. Voici comment faire.

Confrontez vos idées et vos projets avec des spécialistes du conseil

Qui sont les spécialistes avec lesquels je vous propose de débattre en confiance et qui vous aideront à vous forger votre propre opinion sur vos chances de devenir conseil ? Vous trouverez dans la huitième partie les coordonnées d'un certain nombre de structures.

32 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

En tête de cette liste figurent, bien entendu, les cabinets d'outplacement, les conseillers de l'APEC (Agence Pour l'Emploi des Cadres) ou de l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) ainsi que les conseillers opérant dans les centres de bilans de compétences. Les professionnels que vous y rencontrez sont entraînés à dépister chez les cadres les compétences ou les caractéristiques requises pour exercer efficacement tel métier ou telle fonction. Ecoutez-les ! Ils seront parfois les premiers à vous poser la question qui servira de point de départ à votre réflexion personnelle : « Avez-vous, Monsieur ou Madame, pensé au conseil comme seconde étape de carrière ? ». Ces personnes seront vos « inspirateurs », elles seront à l'origine du premier « déclic » qui vous amènera à sortir de vous-même et à envisager autrement la suite de votre carrière professionnelle.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie jouent parfois un rôle analogue. Elles accueillent les candidats intéressés par le conseil comme par la création d'entreprise en général. Les conseillers des CCI peuvent également avoir un avis pertinent sur votre projet conseil et vous aider à franchir le premier pas.

Il y a aussi les syndicats professionnels de l'ingénierie et du conseil. SYN-TEC (cf. p. 237) regroupe les grandes structures de l'ingénierie et du conseil tandis que la Chambre des Ingénieurs-Conseils de France (CICF) représente les petites et les moyennes structures de cette profession. Les représentants de ces syndicats connaissent bien le métier et le marché du conseil et peuvent utilement vous renseigner sur les évolutions en cours. Les voir n'est donc jamais inutile. Dans la même veine, on signalera l'Office Professionnel de Qualification de la Formation et du Conseil (OPQFC). Cet office est chargé de la qualification professionnelle des ingénieurs-conseils qui en font la demande. Ses responsables possèdent également une bonne visibilité sur l'évolution du métier et du marché du conseil. Vous trouverez donc auprès de ces différents organismes des informations pertinentes et actualisées sur les grandes tendances d'évolution des métiers et des marchés de l'ingénierie et du conseil en France. A côté de ces organismes professionnels ou consulaires, il y a également l'IDCE (Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise).

Premier institut français spécialisé dans la formation et la préparation aux métiers du conseil, l'IDCE accompagne depuis 1987 les cadres et les ingénieurs désireux d'exercer cette activité et cela quels que soient le statut visé

(consultant interne ou externe, consultant associé, salarié ou indépendant) et le domaine de compétence concerné.

Il représente un des lieux spécialisés en France où vous pouvez confronter en toute sécurité vos idées et vos futurs projets de conseil. Plusieurs centaines de cadres ont déjà fait appel à ses services pour les aider à réfléchir, à tester ou à construire leur projet conseil. C'est d'ailleurs pour mieux répondre à leurs attentes qu'a été créé le Test de Préparation au Conseil (TPC).

Le TPC repose sur un principe simple. Les personnes qui se tournent vers le conseil ne savent pas toujours où elles en sont exactement. Elles éprouvent souvent du mal à se situer par rapport au monde du conseil. Beaucoup des cadres que je rencontre commencent par me demander : « Suis-je fait pour faire du conseil ? », « Serais-je capable de réussir dans ce métier si différent de celui que j'ai exercé jusqu'ici dans l'entreprise ? ». Autant de questions auxquelles il est, par définition, très difficile de répondre, étant donné le caractère « métaphysique » de l'énoncé. A cette attitude, souvent source de blocage, je préfère une démarche résolument pro-active et qui consiste à se demander : « si vous deviez démarrer demain une activité de conseil, quel serait votre degré effectif de préparation à l'exercice de ce métier ? » Ou bien, si l'on préfère dire les choses autrement : « Si vous deviez démarrer ce métier demain, seul ou au sein d'une structure de conseil existante, quels seraient vos atouts et vos lacunes ? » Le TPC vous place donc d'emblée « en situation ». Il vous aide à élaborer votre propre scénario d'activité conseil et il vous permet de visualiser par vous-même votre degré de préparation à l'exercice de ce métier.

A partir de ce test, le dialogue peut s'instaurer d'une façon plus concrète. Voulez-vous poursuivre votre réflexion dans la voie du conseil ? Pour voir ou pour véritablement construire un projet ?

A vous de choisir. En ce qui me concerne, je suis prêt à en débattre avec vous, à vous commenter les résultats du TPC et à vous donner un avis personnalisé sur vos chances et sur votre profil de consultant, ce que j'appelle votre « profil conseil ».

III

Le Test de Préparation au Conseil (TPC)

J'ai élaboré le Test de Préparation au Conseil (TPC) pour répondre à vos besoins. Il résulte de dix années de pratique dans la préparation et l'accompagnement des cadres et des ingénieurs qui souhaitent quitter l'entreprise afin d'évoluer vers une carrière de consultant professionnel. Il est fondé sur les questions les plus fréquentes que se posent les cadres lorsqu'ils décident de s'engager dans cette voie ainsi que sur une connaissance très approfondie du parcours qu'ils auront à réaliser avant de démarrer leur nouvelle activité de conseil dans les meilleures conditions possibles.

J'ai sélectionné les questions qui le composent à partir des centaines d'entretiens que j'ai eus au cours de ces dernières années avec des cadres entrés en phase de questionnement personnel sur leurs chances de devenir conseil.

Sur la forme, le TPC s'inspire, dans une large mesure, des « revues de contrat » que pratiquent les consultants en qualité dans les entreprises où ils interviennent, et dont l'objectif principal est de vérifier à quel niveau de maîtrise de leur système qualité sont parvenues les entreprises en question. Sur le fond, il s'appuie sur l'expertise que j'ai acquise dans l'accompagnement des cadres vers le conseil. Cette expertise m'a permis de sélectionner et de classer les questions les plus fréquentes que se posent les cadres à chacune des étapes de ce parcours de transformation.

Un outil spécifiquement conçu pour vous

Ce test a été conçu de façon à constituer pour vous un outil de travail personnel, un tableau de bord de votre « projet conseil » et un outil de dialogue avec les spécialistes du conseil.

Les principaux objectifs du TPC sont de vous permettre :

- d'évaluer votre niveau de préparation au conseil,

- de mieux identifier le chemin parcouru et celui qui vous reste à parcourir afin d'être prêt à démarrer efficacement votre activité de conseil.

Le test compte environ cinquante questions réparties en quatre sections : projet, offre de services, capacité commerciale et maîtrise des outils informatiques, ce qui constitue un balayage très systématique du parcours type vers le métier de consultant.

Le critère retenu pour évaluer la personne qui passe le test est l'appréciation de ses points forts et de ses points faibles si elle devait démarrer dès demain une activité de conseil. A chacune des questions qui lui sont posées, la personne devra répondre de la façon suivante :

- Je ne sais pas,
- Je suis en phase de réflexion,
- Je l'ai fait mais je ne l'ai pas encore validé,
- Je l'ai fait et mon choix a été validé par...

Les quatre volets principaux du Test de Préparation au Conseil

Le projet

Ce premier volet du TPC consiste à passer au crible plusieurs indicateurs tels que :

- la gestion de votre projet (où en êtes-vous dans l'avancement de votre projet conseil ?),
- l'identification de votre futur marché,
- votre efficacité commerciale,
- votre motivation personnelle,
- votre capacité financière.

Prenons un exemple afin d'illustrer la logique du TPC. L'indicateur de gestion de projet vise à permettre à la personne en phase de réflexion de se situer par rapport à un projet de conseil abouti, prêt à démarrer effectivement. Il lui montre également quel est le degré réel d'avancement de son projet.

L'offre de conseil

Le second volet du TPC est constitué par votre revue de l'offre de conseil. Il s'appuie notamment sur les indicateurs suivants :

- pertinence de l'offre de services envisagée,
- niveau d'expertise,
- capacité méthodologique du futur consultant.

Ce volet permet une évaluation détaillée de l'offre de services envisagée par le candidat au conseil et de ses modalités de validation.

La capacité commerciale

Le troisième volet a trait au marketing professionnel du conseil : autour de quelles actions est-il structuré ? Vers quelles cibles professionnelles ? A quels types d'outils marketing faites-vous appel ? Sur quels types de réseaux professionnels comptez-vous concrètement vous appuyer afin de développer votre activité ?

Le niveau de maîtrise des outils informatiques

Le quatrième et dernier volet du test concerne votre niveau de maîtrise des outils informatiques. « Last but not least », ce dernier volet est très important car il n'est plus possible à présent d'envisager sérieusement le développement d'une activité de conseil sans recourir aux outils informatiques. Ce dernier point est parfois sous-estimé par certains candidats au conseil. Or, il s'agit là, incontestablement, d'une « clause éliminatoire » pour l'aptitude à exercer cette fonction de façon autonome et efficace. Il en va de même de plus en plus avec Internet. L'aptitude à savoir rechercher rapidement de l'information sur la « toile » devient un élément essentiel du rôle et de la fonction d'un consultant. Il est clair que, d'ores et déjà, le Net va devenir un nouveau champ d'expansion pour les services de conseil – avec l'émergence de l'expertise et du conseil « on-line ». Il est donc essentiel que les futurs candidats au conseil, et cela quels que soient leurs domaines de compétences, se familiarisent avec ce nouvel outil de recherche d'informations, de communication et, à terme, de prospection commerciale tout court.

✓ **Le Test de Présentation au Conseil vous permet de choisir en connaissance de cause**

En passant ce test, vous allez pouvoir visualiser sur un graphique de synthèse votre niveau actuel de préparation au conseil. Vous allez prendre conscience de vos points forts et de vos points faibles et mesurer de façon concrète le chemin (plus ou moins long) qui vous reste à parcourir afin de démarrer votre activité de conseil dans les meilleures conditions.

Des spécialistes, à l'IDCE (UCO), sont à votre disposition pour vous commenter vos résultats au cours d'un entretien personnalisé, en direct ou par téléphone, et vous donner un avis sur vos chances de devenir conseil. Cet entretien peut être un moment de clarification important pour vous. Il vous permettra de savoir si vous avez intérêt ou non à aller plus loin – certaines personnes préfèrent demeurer dans le cadre de l'entreprise ou bien se réserver l'option conseil pour plus tard.

Au contraire, ceux qui, au terme de cet entretien, choisissent d'aller plus loin pourront opter pour l'un des différents parcours – courts ou longs – que nous leur proposons en fonction du temps qu'ils sont prêts à consacrer à leur projet conseil et à leurs besoins spécifiques.

Au cours de votre parcours de préparation au conseil, vous pouvez toujours repasser le TPC et mesurer ainsi l'évolution de votre niveau de préparation.

Le TPC continuera donc à vous servir de boussole et d'outil de dialogue avec les spécialistes du conseil. Il vous évitera aussi, dans le feu de l'action, de passer à côté de questions importantes et d'accroître les risques de la transition entre le statut de cadre salarié et celui de consultant dont le revenu est lié directement à ses performances auprès de ses clients.

✓ **Comment passer le Test et obtenir ses résultats ?**

Vous pouvez passer le Test de Préparation au Conseil en utilisant le formulaire qui est reproduit pages 40 à 49 de ce livre. Mais vous pouvez également le faire :

- **Par correspondance / courrier**

L'IDCE (UCO) vous envoie un TPC par courrier et vous transmet l'évaluation par retour du courrier. L'institut vous propose ensuite une analyse de vos résultats lors d'un entretien physique ou téléphonique.

- **Lors d'une réunion d'information : « Conseil : les clés de la réussite »**

Lors de cette réunion, vous participez à une conférence suivie d'un débat. A l'issue de cette conférence vous pouvez passer le TPC et avoir un entretien individuel pour évaluation de vos résultats.

- **En ligne (www.maxima.fr)**

Passez le test sur www.maxima.fr : lorsque vous validez vos résultats, ils sont transmis à l'IDCE (UCO) qui peut vous donner par e-mail son analyse de vos réponses. Dans ce cas, il est souhaitable que vous communiquiez également à l'institut votre curriculum vitæ.

Si vous souhaitez faire le point avec un spécialiste, vous pouvez obtenir un entretien personnalisé en me contactant à l'adresse suivante : info@idce.com

Et maintenant passez le Test de Préparation au Conseil !

Le Test de préparation au Conseil

I / REVUE DE PROJET

I.1 Gestion de projet

I.1.1 Quelles échéances vous fixez-vous afin de démarrer votre activité ?

- Je ne sais pas
- Je suis en phase de réflexion
- J'envisage de démarrer au cours de la période duau
- J'envisage de démarrer le

I.1.2 Avez-vous construit votre retro-planning de l'ensemble des tâches à entreprendre d'ici là ?

- Je ne l'ai pas encore fait
- J'ai commencé à le faire
- Je l'ai fait mais je ne l'ai pas encore validé
- Je l'ai fait, c'est validé (par qui ?

I.1.3 Avez-vous choisi la forme juridique d'exercice de votre future activité conseil ?

- Je ne l'ai pas encore choisie
- Je suis en cours de réflexion
- J'ai fait mon choix mais je ne l'ai pas encore validé
- J'ai fait mon choix et il a été validé par

I.1.4 Avez-vous élaboré votre Business Plan ?

- Je n'ai pas encore commencé à le rédiger
- J'ai commencé à le rédiger mais je n'ai pas terminé
- J'ai rédigé mon Business Plan mais je ne l'ai pas encore fait valider
- J'ai rédigé mon Business Plan et je l'ai fait valider par

I.1.5 Avez-vous rédigé votre offre de services (plaquette d'activité) ?

- Je n'ai pas encore commencé à la rédiger
- J'ai commencé à la rédiger mais je n'ai pas terminé
- J'ai rédigé mon offre de services mais je ne l'ai pas encore validée
- J'ai rédigé mon offre de services et je l'ai validée auprès de

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

40 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

I.2 Identification du marché

I.2.1 Quelle est votre cible commerciale ?

- Je ne sais pas encore
- Je suis en phase de réflexion
- J'ai identifié ma cible mais je ne l'ai pas encore validée
- J'ai identifié ma cible et je l'ai validée auprès de

I.2.2 Comment avez-vous identifié votre cible ?

- J'ai utilisé mon expérience personnelle
- Je me suis documenté auprès de
- J'ai effectué une enquête auprès de
- J'ai déjà eu l'occasion d'effectuer une mission auprès de

I.2.3 Quelles sont les principales caractéristiques de votre cible commerciale ?

- Je ne sais pas
- Je suis en phase de réflexion
- Les principales caractéristiques de ma cible commerciale sont :
.....
- J'ai validé les principales caractéristiques de ma cible commerciale auprès de :
.....

I.2.4 Pouvez-vous décrire brièvement votre futur portefeuille de produits conseil ?

- Je ne sais pas
- Je suis en train d'y réfléchir
- Mes 3 principaux produits conseil seront :

J'ai validé mes 3 principaux produits conseil auprès de :

I.2.5 De quels outils commerciaux disposez-vous ?

- Papier en-tête / cartes de visite
- Courrier d'accompagnement
- Plaquette d'activité
- Plan de prospection

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

I.3 Efficacité commerciale

I.3.1 Quels objectifs de C.A. vous fixez-vous à 1 an, à 2 ans, à 3 ans ?

- Je ne sais pas
- Je suis en train d'y réfléchir
- Je me propose d'atteindre le C.A. suivant :
à 1 an :
- à 2 ans :
- à 3 ans :
- J'ai fait valider ces chiffres auprès de

I.3.2 Combien de prospects ou de clients potentiels avez-vous en portefeuille ?

- Je n'en ai pas
- Je suis en recherche de prospects
- Je dispose d'au moins 2 ou 3 prospects
- Je dispose de plus de 5 prospects

I.3.3 Combien de personnes sont susceptibles de vous prescrire auprès de vos prospects ?

- aucune
- Je suis en train d'en rechercher
- Je dispose d'au moins 3 prescripteurs
- Je dispose de plus de 5 prescripteurs

I.3.4 Combien de journées de prospection avez-vous prévues au cours de votre première année d'exercice ?

- Je ne sais pas
- Je suis en train d'y réfléchir
- J'ai prévu d'y consacrer au moins 30 journées par an
- J'ai prévu d'y consacrer plus de 30 journées par an

I.3.5 Dans votre plan de prospection avez-vous défini des indicateurs de mesure de votre efficacité commerciale ?

- Je ne sais pas
- Je suis en train d'y réfléchir
- J'ai défini les 3 indicateurs suivants :
- J'ai fait valider les 3 indicateurs de mesure de mon efficacité commerciale par :

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

I.4 Motivation personnelle

I.4.1 Qu'est-ce qui vous conduit à faire du conseil ?

- Je suis demandeur d'emploi et j'ai du mal à retrouver un emploi
- Je suis demandeur d'emploi et j'ai du mal à retrouver un emploi équivalent à celui que j'occupais auparavant
- J'ai envie d'exercer autrement mes compétences
- J'ai le sentiment de pouvoir apporter une valeur ajoutée spécifique à mes futurs clients

I.4.2 Avez-vous envisagé d'autres solutions que le conseil ?

- J'ai cherché un emploi mais je n'en ai pas trouvé
- Je m'intéresse au conseil mais je continue à chercher un emploi
- J'envisage de nouvelles formules comme le portage
- J'ai choisi le conseil comme nouvelle étape de ma carrière professionnelle

I.4.3 Pour quelles raisons le conseil vous paraît-il constituer la meilleure solution pour vous ?

- Parce qu'étant donné mon âge, je ne retrouverai pas d'emploi
- Parce qu'étant donné mon âge je ne retrouverai pas un emploi équivalent à celui que j'occupais auparavant
- Parce que je souhaite exercer autrement mes compétences
- Parce que j'ai envie de créer ma propre structure

I.4.4 Afin de réussir votre projet êtes-vous prêt à subir une baisse de revenus pendant une période de 1 à 2 ans ?

- Je ne suis pas prêt à subir une telle baisse de revenus
- Je n'ai pas vraiment intégré l'idée d'une telle baisse de revenus
- J'ai envisagé une telle baisse de revenus mais j'espère y échapper
- J'ai envisagé une telle baisse de revenus et je suis prêt à y faire face

I.4.5 Vos proches vous soutiennent-ils dans votre projet ?

- Je ne sais pas
- J'ai commencé à en parler autour de moi
- J'ai commencé à en parler autour de moi et j'ai reçu un écho favorable
- Mes proches connaissent mon projet et me soutiennent

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

I.5 Capacité financière

I.5.1 Quelle est votre situation actuelle ?

- Demandeur d'emploi (depuis combien de temps ?)
- Salarié
- Profession libérale ou indépendante
- Chef d'entreprise

I.5.2 Si vous êtes marié(e) ou si vous vivez maritalement, quelle est la situation de votre conjoint ?

- Sans profession
- Demandeur d'emploi
- Salarié
- Profession libérale, indépendant ou chef d'entreprise

I.5.3 Disposez-vous d'un capital ?

- Je ne dispose d'aucun capital
- Je dispose d'un capital de 0 à 7,5 Keuros
- Je dispose d'un capital de 7,5 à 15 Keuros
- Je dispose d'un capital de plus de 15 Keuros

I.5.4 Etes-vous prêt à mobiliser une partie de ce capital afin de créer votre activité de conseil ?

- Je n'y suis pas prêt
- Je suis en train d'y réfléchir
- Je suis prêt à mobiliser au moins 7,5 Keuros
- Je suis prêt à mobiliser au moins 15 Keuros, ou plus éventuellement

I.5.5 Avez-vous l'intention de souscrire un prêt bancaire afin de financer le lancement de votre projet ?

- Je ne souhaite pas demander un prêt
- J'envisage de souscrire un prêt, mais je ne sais pas à quel montant je peux prétendre
- J'envisage de souscrire un prêt d'environ 7,5 Keuros
- J'envisage de souscrire un prêt d'environ 15 Keuros ou plus

(Pour compter vos points, reportez-vous p.50)

Total =/ 5

II / REVUE DE L'OFFRE DE CONSEIL

II.1 Pertinence de l'offre de services

II.1.1 Décrivez votre portefeuille de produits conseil à 1 an et à 3 ans

(Le produit conseil comprend une fiche descriptive du produit, la méthodologie d'utilisation et les outils spécifiques nécessaires à sa mise en œuvre chez le client.)

- Je n'ai pas encore commencé
- J'ai des idées de produits mais je ne me représente pas ce que sera mon portefeuille
- J'ai construit mon portefeuille de produits mais je ne l'ai pas encore validé
- J'ai construit mon portefeuille de produits et je l'ai fait valider par

II.1.2 Quel sera votre produit d'appel ?

- Je n'ai pas encore réfléchi
- J'ai des idées mais je ne suis pas encore fixé
- Mon produit d'appel sera
- J'ai fait valider mon produit d'appel par

II.1.3 Quel sera votre produit « vache à lait » ? (celui avec lequel vous pensez réaliser une part significative de votre C.A ; cf. chapitre 6, page 64)

- Je n'ai pas encore réfléchi
- J'ai des idées mais je ne suis pas encore fixé
- mon produit « vache à lait » sera
- J'ai fait valider mon produit « vache à lait » par

II.1.4 Quelles sont les principales caractéristiques de mon produit « vache à lait » ?

- Je ne sais pas encore
- J'ai des idées mais pas suffisamment claires
- J'ai déterminé les caractéristiques suivantes de mon produit « vache à lait » (citez 3 à 4 caractéristiques).....
- J'ai fait valider les caractéristiques de mon produit « vache à lait » par

II.1.5 Comment avez-vous analysé le besoin correspondant à l'offre de ce produit ?

- Je ne sais pas encore
- J'ai des idées mais pas suffisamment claires
- J'ai analysé le besoin en étudiant
- en rencontrant :
- J'ai validé le besoin correspondant à l'offre de ce produit auprès de

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

II.2 Niveau d'expertise

II.2.1 Quel est votre principal domaine d'expertise ?

- Je ne sais pas
- Je ne suis pas en mesure de le définir avec précision
- Mon principal domaine d'expertise est
- Trois personnes peuvent me servir de référence sur mon principal produit d'expertise (indiquez leur nom et leur fonction) :
1
2
3

II.2.2 Quelle est votre ancienneté dans ce domaine d'expertise ?

- 1 à 3 ans
- 3 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

II.2.3 Citez les 3 principaux outils nécessaires à l'exercice de votre domaine d'expertise

- Je ne sais pas
- Je n'en ai pas une idée précise
- Les 3 principaux outils sont
- J'ai l'occasion d'utiliser fréquemment ces trois outils depuis

II.2.4 Quel est votre niveau de maîtrise de ces outils ?

- Aucune pratique de ces outils
- Connaissance partielle mais pas opérationnelle
- Pratique occasionnelle
- Pratique courante

II.2.5 Qu'avez-vous publié en tant qu'expert ?

- Je n'ai rien publié
- J'ai publié en interne :
- J'ai publié dans la revue spécialisée :
- Je suis reconnu en tant qu'expert auprès de

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

II.3 Capacité méthodologique

II.3.1 Avez-vous ouvert un « classeur » produits ?

- Non, je n'y ai pas réfléchi
- J'ai ouvert un « classeur » produits
- J'ai commencé à l'utiliser
- Le « classeur » produit fait partie de mes outils de travail

II.3.2 A quel niveau de formalisation de votre produit conseil êtes-vous parvenu ?

- Je n'ai pas commencé le travail de formalisation
- J'ai rédigé la fiche produit
- J'ai construit le synopsis du produit
- Je suis entré dans l'ingénierie du produit

II.3.3 A quel niveau avez-vous validé votre produit conseil ?

- Je n'ai pas encore validé mon produit conseil
- J'ai validé mon produit conseil auprès de l'IDCE
- J'ai validé mon produit conseil auprès de
- J'ai validé mon produit conseil sur le terrain au cours d'une mission (expliquez)
-
-

II.3.4 Quel est le niveau de finalisation du produit conseil ?

- Disposez-vous d'une version papier finalisée de votre produit ?
- Disposez-vous d'une version informatisée de votre produit ?
- Avez-vous élaboré les supports de présentation commerciale de votre produit ?
- Avez-vous validé ces supports ? Comment ? et auprès de qui ?
-

II.3.5 Avez-vous prévu les modalités d'évaluation de votre produit ?

- Je n'ai pas prévu les modalités d'évaluation de mon produit conseil
- Je suis en train de travailler aux modalités d'évaluation de mon produit conseil
- J'ai rédigé la fiche d'évaluation client et la fiche d'auto-évaluation de mes missions
- J'ai validé la fiche d'évaluation client et la fiche d'auto-évaluation lors / auprès de :
-

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

III / MARKETING PERSONNEL ET RÉSEAUX

III.1 Citez les 3 principales actions que vous envisagez au cours de l'année prochaine afin de vous faire connaître en tant que conseil ?

- Je n'y ai pas encore réfléchi
- Je suis en train d'y réfléchir
- Je souhaite entreprendre les 3 actions suivantes
- J'ai validé l'idée de ces trois actions auprès de :

III.2 Quelles cibles professionnelles voulez-vous toucher ? Citez les 3 principales d'entre elles ?

- Je n'y ai pas encore réfléchi
- Je suis en cours de réflexion
- Je souhaite atteindre les 3 cibles suivantes.....
- Je souhaite atteindre les 3 cibles suivantes et je souhaite faire passer le message suivant :

III.3 Quels sont vos principaux outils de marketing professionnel ?

- Visites
- Conférences
- Séminaires de formation
- Autres (indiquez lesquels) :

III.4 Avez-vous envisagé de publier un (des) article(s) afin de vous faire connaître ?

- Je n'y ai pas encore réfléchi
- Je suis entrain d'y réfléchir, j'hésite entre plusieurs thèmes
- J'ai un thème d'article mais je ne l'ai pas validé
- J'ai un thème d'article et je l'ai validé auprès de

III.5 A quels types de réseaux professionnels appartenez-vous ?

- Aucun réseau
- Un réseau (lequel ?) : 1.
- Deux réseaux (lesquels ?) : 1.
- 2.
- Plusieurs réseaux (lesquels ?) : 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

(Pour compter vos points, reportez-vous p. 50)

Total =/ 5

IV/ REVUE DE VOTRE MAÎTRISE DES OUTILS INFORMATIQUES

IV.1 Etes-vous équipé d'un micro-ordinateur ?

- non, je ne dispose pas d'un micro-ordinateur
- Je suis en train d'y réfléchir
- oui je dispose d'un micro-ordinateur (précisez lequel.....)
- mais je n'en maîtrise pas encore l'usage de façon opérationnelle
- oui, je dispose d'un micro-ordinateur que j'utilise de façon opérationnelle.

IV. 2 De quels logiciels disposez-vous ?

- logiciels bureautiques. Précisez lesquels.....
- logiciels graphiques. Précisez lesquels
- logiciels bases de données. Précisez lesquels
- logiciels spécialisés dans votre domaine de compétences. Précisez lesquels

IV.3 Disposez-vous d'une connexion Internet ?

- je ne dispose pas d'une connexion Internet
- je dispose d'une connexion Internet mais je m'en sers peu
- je dispose d'une connexion Internet et je m'en sers comme outil de communication (e-mail, mailings...)
- je dispose d'une connexion Internet et je m'en sers pour rechercher l'information dont j'ai besoin sur le plan professionnel

IV.4 Disposez-vous d'un site Internet ?

- je ne dispose pas d'un site Internet
- non, mais j'envisage d'en créer un
- j'ai créé mon site Internet et je l'ai fait valider par.....
- je l'utilise comme outil de promotion de mes activités de conseil.

IV.5 Disposez-vous d'un système de visio-conférence ?

- non, je ne dispose pas d'un système de visio-conférence
- non, mais j'envisage d'en acquérir un
- oui, je dispose d'un système de visio-conférence et je l'utilise avec les membres de mon réseau
- oui, je dispose d'un système de visio-conférence avec mes clients (réunions de travail, debriefing...)

(Pour compter vos points, reportez-vous p.50)

Total =/ 5



Résultat et auto-évaluation

Pour chaque question, le premier choix vaut 0,25 point, le deuxième 0,5, le troisième 0,75 et le quatrième 1 point. Chaque question vous rapporte donc 0,25 point au minimum et 1 point au maximum.

Chacun des quatre thèmes, composé de cinq questions, peut donc vous rapporter 5 points au maximum et 1 point au minimum.

Vous pouvez reporter vos résultats sur le graphique de la page 45 qui vous aidera à mieux visualiser votre score.

En additionnant le total des points que vous avez acquis pour chacun des quatre thèmes :

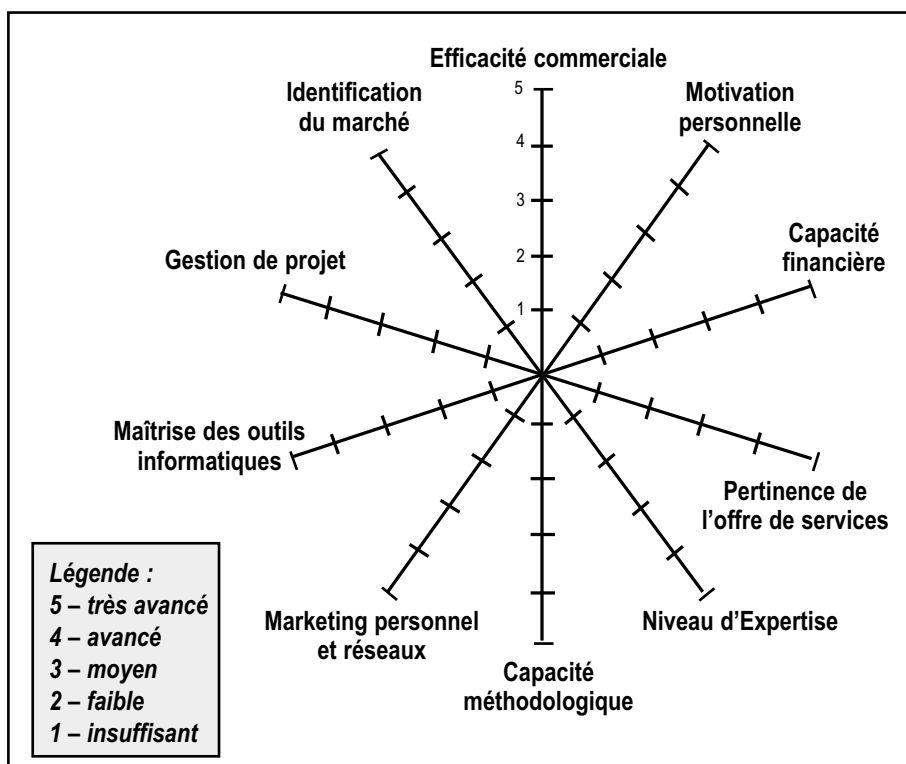
Si vous obtenez un résultat inférieur à 35 points : une préparation plus poussée est nécessaire pour être prêt à démarrer une activité de conseil dans de bonnes conditions.

Si vous obtenez 35 points : vous avez le niveau de préparation minimal pour le démarrage à court terme d'une activité de conseil.

Si vous obtenez un résultat supérieur à 35 points : vous avez un bon niveau de préparation à l'activité de conseil.

Cette évaluation quantitative doit être complétée par une évaluation des points forts et des points faibles du candidat au conseil. Les points forts correspondent aux sous-rubriques du test pour lesquelles vous avez obtenu un score égal ou supérieur à 4 points sur 5. Les points faibles sont ceux pour lesquels vous avez obtenu un score égal ou inférieur à 3 points sur 5.

Visualisation des résultats du Test de Préparation au Conseil



Vous pouvez reporter sur ce « mapping » vos résultats, de 1 à 5, pour chacune des séries de 5 questions au TPC.

Deuxième partie

Bâtir son « projet conseil »

Pour entreprendre la réalisation de son projet conseil, il faut se considérer d'emblée comme un entrepreneur à part entière ; et cela quelle que soit la nature de ce projet conseil – qu'il s'agisse d'un projet orienté vers la création d'une structure de conseil indépendante ou d'un projet d'intégration au sein d'une structure de conseil. Pour moi, la différence n'est pas fondamentale, car pour être consultant il faut, dans tous les cas de figure, posséder une très forte autonomie personnelle.

Dans une société de conseil, un consultant est une « mini-entreprise » qui gère un chiffre d'affaires de l'ordre de 100 000 € à 150 000 € ou plus. Je conseille donc à chacune ou à chacun d'entre vous de se considérer comme un entrepreneur et, par conséquent, de commencer à bâtir votre propre projet conseil. La démarche se décompose en trois étapes.

Première étape, bien connaître vos compétences clés afin d'identifier celles susceptibles de vous procurer un avantage concurrentiel. J'aborderai ce point dans le chapitre IV.

La deuxième étape consistera à cerner les contours de votre futur marché. Quel(s) type(s) de besoin(s) allez-vous satisfaire ? Que représente en valeur votre marché potentiel ? S'agit-il d'un marché éphémère (par exemple les 35 heures) ou plus pérenne ? Quelle sera votre cible commerciale ? Je présenterai cette étape en détails dans le chapitre V.

La troisième étape concernera plus particulièrement votre offre de services. Qu'allez-vous vendre ? Comment sera constitué votre futur portefeuille de prestations de services ? Sur quels types de prestations allez-vous vous appuyer pour développer votre activité conseil ? Je traiterai ces points dans le chapitre VI.

Pour conclure cette partie, je ferai au chapitre VII un tour d'horizon des différents statuts que vous pouvez adopter pour exercer votre nouvelle activité de consultant et je vous proposerai dans ce dernier chapitre une analyse très complète des différents contrats de retraite et d'assurance que vous pouvez envisager de signer pour vous assurer, ainsi qu'à vos proches, les meilleures protections possibles.

IV

Apprenez à connaître vos compétences clés

Que vous vouliez créer une société de conseil indépendante ou intégrer une structure existante, vous devez tout d'abord partir de ce que vous savez le mieux faire. Je vous propose donc de commencer à réfléchir sur ce que vous avez fait auparavant. Quel a été votre parcours professionnel ? Quelles compétences avez vous-eues l'occasion d'acquérir et de mettre en œuvre dans l'entreprise ?

La tentation est forte parfois chez certains de « changer de vie » et de tirer un trait sur tout ce qu'ils ont fait jusqu'à présent. Mais je vous déconseille fortement de céder à cette tentation de la « table rase ». Déjà, à trente cinq ou quarante ans, vous n'êtes plus une page blanche. Vous avez une histoire et vous ne pouvez rien créer sans en tenir compte. C'est dur mais c'est ainsi. Mieux vaut se mesurer concrètement avec la réalité que de se réfugier dans les rêves.

Vous devez aussi apprendre à bien distinguer vos compétences clés de tout ce que vous savez faire. Nous savons tous faire beaucoup de choses plus ou moins bien. Mais, lorsqu'il s'agit d'en vivre en vendant son savoir faire, mieux vaut s'appuyer sur ce que nous savons le mieux faire que sur le reste. Sinon, là encore, gare aux déconvenues. Il s'agit pour vous qui êtes appelé à devenir une mini-entreprise performante d'identifier le ou les domaines dans lesquels vous êtes susceptible de bénéficier d'un atout, d'un avantage concurrentiel. Réfléchissez à la question suivante : pourquoi demain un client aura-t-il envie de s'adresser à vous plutôt qu'à tout autre pour vous confier une mission de conseil ? Pourquoi un dirigeant s'adressera-t-il à vous plutôt qu'à un autre consultant ? Question redoutable mais salutaire ; à vous d'y apporter votre réponse personnelle.

Identifiez vos compétences clés

Je vous demande d'établir, en premier lieu, la liste de vos compétences. Une liste courte : trois compétences clés et vos références pour chacune d'elles.

Si vous possédez d'autres compétences vous pouvez les mentionner. Mais il est bien évident qu'elles viennent après. Je vous propose de travailler sur les trois premières compétences, vos compétences de base telles que vous les décrivez vous-même. Cela vous forcera à porter un regard critique sur vous-même et votre parcours professionnel. Ce regard critique est indispensable pour tous ceux qui veulent ensuite aller plus loin.

Je vous demande de procéder de la même façon avec les outils et les méthodologies que vous estimez bien maîtriser. Quels sont ces outils ou méthodologies (pas plus de cinq) ? Quels sont ceux que vous maîtrisez mais que vous n'avez pas l'habitude d'utiliser de façon courante ? Quels sont ceux que vous pourriez utiliser dans un délai d'un an ? A ce stade, quels sont les éléments dont vous disposez pour répondre ?

Vous avez passé le TPC (p. 40). Vous en avez sûrement tiré profit. A vous de savoir utiliser les leçons de ce test. Vous avez aussi à votre disposition des notes personnelles ou des documents que vous pouvez utiliser afin d'enrichir, à ce stade, votre réflexion.

Brassez large ! Ne rejetez rien ! N'éliminez rien ! A priori, tout est intéressant ! N'oubliez jamais que vous êtes dans une formation d'entrepreneurs. Vous devez être en position pro-active à l'égard de l'environnement.

Distinguez bien vos compétences clés de tout ce que vous savez faire

Pour faire le tri, il vous faudra opérer une distinction claire entre vos compétences clés et tout ce que vous savez faire en posant comme fil conducteur la question suivante : Qu'est ce que je sais le mieux faire ?

Cette étape préalable est essentielle. Trop souvent, vous confondez vos compétences avec la liste de tout ce que vous avez fait ou tout ce que vous savez faire. Or, un individu est comme une entreprise. S'il veut être performant, il doit se spécialiser et rechercher l'excellence dans un petit nombre de domaines. Faute de quoi, il se dispersera et n'arrivera pas à l'excellence. Il se fondra dans la masse qui l'entoure et deviendra anonyme. Or, les anonymes n'intéressent guère les entreprises, ils les intéressent même de moins

en moins. L'ère du taylorisme est derrière nous. L'avènement de « l'économie de la connaissance » (« knowledge economy ») a créé de nouvelles exigences à l'égard des hommes : créativité, innovation, mobilité, capacité à conduire le changement...

Dans la liste de tout ce que vous savez faire, il va falloir ne retenir que trois ou quatre choses. Pas plus. L'exercice est salutaire, mais difficile. A force de ne pas vouloir choisir, vous vous condamnez vous-même à l'inexistence, à l'effacement. Soyez efficace et spécialisez-vous dans les domaines où vous êtes le meilleur ! Choisir vous libèrera.

L'ère du consultant généraliste “ touche à tout ” tire à sa fin. Les demandes des entreprises, y compris celles émanant des PME-PMI deviennent de plus en plus pointues. La meilleure définition du consultant aujourd'hui est assurément celle du « T Man » de Peter Drucker. Selon lui, un bon consultant doit avoir les « épaules larges » (c'est la barre horizontale du T), entendez une bonne culture générale de l'entreprise, et celle-ci doit être fondée sur une expertise solide (la barre verticale du T). Cette formule traduit bien en réalité ce que les entreprises attendent d'un consultant.

Tout cela, je vous le demande dans un but bien précis : vous spécialiser dans le ou les domaines (en général deux ou trois) où vous pouvez atteindre (à) l'excellence et disposer d'un avantage sur vos principaux concurrents. C'est là le but de la manœuvre. Je vous l'ai dit vous devez vous considérer comme une mini-entreprise. Or, une mini-entreprise, si elle veut exister sur son marché doit se spécialiser et concentrer ses efforts sur une ou sur quelques niches d'activités. La spécialisation est la clé de leur survie sur un marché de plus en plus compétitif.

Dans quel domaine pourriez-vous bénéficier d'un avantage concurrentiel ?

La question est essentielle, stratégique. Si vous voulez être identifié par les entreprises à une compétence, il faut que celle-ci soit bien visible, facilement lisible. Plus vous élargissez vos domaines d'intervention, plus vous risquez d'être perçu comme « flou » par vos interlocuteurs. Ce raisonne-

ment heurte parfois le « bon sens » qui recommande de pondérer les risques et de ne surtout pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Mais mon expérience montre, au contraire, que les consultants qui réussissent le mieux sont ceux qui « affichent » leur compétence clairement. Les « touche-à-tout » sont en nette régression. Cette situation reflète à la fois le caractère concurrentiel du marché du conseil et, en même temps, la spécialisation croissante de ce marché. Le temps des amateurs, même éclairés, est révolu.

Ceux qui s'obstinent à penser le contraire s'enferment dans des stratégies très défensives, sans perspectives véritables. Leur chiffre d'affaires s'en ressentira d'autant. Mieux vaut donc anticiper et vous spécialiser dans des domaines d'activités où vous pouvez plus facilement optimiser vos gains en évitant de vous enfermer dans des impasses.

Que signifie « posséder un avantage concurrentiel » pour un consultant ou pour une petite structure de conseil ? Tout d'abord, c'est avoir la capacité d'intéresser le client en mettant en avant une compétence ou un savoir-faire spécifique que ne possèdent pas au même degré les autres consultants. C'est ce « plus », cet « atout » que doit s'attacher à cultiver le consultant qui désire se créer une niche d'activité.

Je reviendrai fréquemment sur ce point afin de vous amener à raisonner comme un chef d'entreprise, comme un dirigeant qui doit toujours garder à l'esprit le souci de se spécialiser et de se créer une ou quelques niches d'activités spécifiques. Le repérage de ces niches est un travail délicat mais essentiel pour tout consultant qui souhaite développer une activité pérenne. Cela nous ramène vers la connaissance que vous avez (ou que vous devez acquérir) de votre futur marché. Cette étape est indispensable à franchir avant de décrire ce que sera votre future offre de services sur ce marché.

V

Connaissez-vous votre futur marché ?

Vous voulez développer votre activité ! Un bon conseil : pensez marchés dès maintenant ! N'attendez pas !

Posez-vous la question suivante qui devra vous servir de fil conducteur : Que savez-vous de votre futur marché ? Et tout d'abord, qui seront vos concurrents ? Que pouvez-vous dire à leur sujet ? Que vous ont-ils appris sur le marché et que vous ne savez pas encore ? Comment allez-vous vous positionner vis-à-vis d'eux ?

Que savez-vous des tendances actuelles de votre marché ? De vos prospects ? De vos prescripteurs ? (je reviendrai plus loin sur ces « prescripteurs » pour préciser qui ils sont et quelle est leur importance). Surtout ne vous contentez pas d'une approche indirecte du type « on m'a dit que... ». Allez voir par vous-même ! Frottez vous aux réalités du terrain !

La meilleure étude de marché, c'est vous et vous seul qui pouvez la réaliser ! N'oubliez jamais : dans le conseil, la fonction commerciale ne se délègue pas. C'est toujours vous que vous vendez ! Nous en reparlons dans la quatrième patrie du livre (Comment vendre du conseil ?).

Vous devez aussi apprendre à distinguer clairement votre marché potentiel et votre cible commerciale. En effet, la seconde est toujours plus étroite que la première. Or, beaucoup de futurs candidats au conseil ont tendance à confondre allègrement les deux, ce qui provoque en général chez eux une euphorie aussi trompeuse que passagère.

Ensuite, et une fois que vous aurez réussi à opérer cette distinction, je vous propose de vous concentrer sur votre cible commerciale et de répondre concrètement aux questions suivantes : de combien de prospects disposez-vous ? S'agit-il d'un échantillon qualifié ? Quelles sont les caractéristiques majeures de vos prospects ? Connaissez-vous leurs attentes ? Autant de ques-

tions auxquelles il vous faudra répondre si vous souhaitez développer avec succès votre future activité de conseil !

Que savez-vous de vos concurrents ?

Votre principal objectif est de savoir qui fait quoi dans votre futur domaine d'activité. Il s'agit pour vous d'identifier les principales sociétés opérant dans ce domaine et de bien étudier leur offre de services.

Afin d'y parvenir, vous vous constituerez un dossier « veille concurrentielle ». Vous chercherez tout d'abord à vous procurer les plaquettes et les documents commerciaux des principales sociétés qui opèrent dans votre secteur d'activité. Ne vous limitez pas à recueillir de l'information sur celles qui seront vos concurrentes directes. Elargissez vos investigations et englobez-y des sociétés de conseil plus éloignées géographiquement ou d'une taille supérieure !

Vous pourrez ainsi mieux comprendre qui fait quoi, qui propose quoi. Et plus encore, peut-être, comment les sociétés de conseil présentent leurs compétences à leurs clients.

Il est toujours instructif de regarder ce que font les autres et surtout comment ils communiquent avec leurs clients. Mais comment faire ?

Vous pouvez chercher ces informations vous-même en consultant les principaux annuaires du conseil (voir annexe n°3). Par ailleurs, vous avez tout intérêt à vous rapprocher de la CCI dont vous dépendez. Soit elle possèdera un annuaire des consultants opérant dans votre région, soit vous pouvez obtenir des renseignements sur les principaux cabinets de conseil et leurs domaines respectifs de spécialité. Ensuite je vous conseille d'aller voir plusieurs d'entre eux. Choisissez en cinq ou six et allez les interviewer. Préparez une grille d'entretien comportant trois grandes parties. Une partie concernant l'historique du cabinet (quand a-t-il été créé ? par qui ? pour quelles raisons ?), une deuxième partie sur la nature de ses activités (offre de prestations, type de clientèle) et une troisième partie où vous chercherez à voir dans quelle mesure il existe des possibilités de partenariat entre vous et ce cabinet. Partez du principe suivant : tous les cabinets existants ne sont pas forcément pour vous des concurrents. Ils peuvent également être parfois des partenaires.

Soyez méthodique ! Renseignez une fiche par concurrent dans laquelle vous mentionnerez outre le nom de la société et de son dirigeant, son capital, son chiffre d'affaires, ses principales activités et références – et ses principaux points forts et points faibles, en tout cas tels que vous les percevez. Cette fiche vous servira à mieux connaître vos concurrents directs ou indirects – n'oubliez pas, vous ne savez pas et vous ne pouvez pas savoir avec certitude quels concurrents vous rencontrerez sur votre route dans deux ou trois ans ! A ne trop voir les choses que par le petit bout de la lorgnette, vous vous préparez peut-être des lendemains douloureux.

Cet exercice de décentrement est salutaire pour celui ou celle qui veut être capable de s'orienter dans la « jungle du conseil » et y reconnaître ses « amis » et ses « ennemis ».

Fiche pratique n° 1

Fiche de synthèse de la veille concurrentielle

- 1 – Quelles sont les trois principales leçons qui se dégagent de vos entretiens ?
- 2 – Quels sont les principaux concurrents ?
- 3 – Quels sont leurs principaux points forts ?
- 4 – Quels sont leurs points faibles ?
- 5 – Quel pourrait être votre atout concurrentiel face à eux ?
- 6 – Comment pourriez-vous vous positionner face à eux ?
- 7 – Existe t-il des possibilités de partenariat ?
- 8 – Avez-vous testé cette idée auprès de certaines sociétés ?
- 9 – Comment ont-elles réagi ?
- 10 – Comment, selon vous, avez-vous été perçu par vos interlocuteurs ?

Source : *Guide méthodologique de l'Atelier Projet Conseil*, © IDCE.

✓ Comment identifier votre marché ?

L'identification de votre futur marché est une étape essentielle dans l'élaboration de votre projet conseil. Pour y parvenir, je vous conseille d'adopter une démarche en quatre étapes :

- définir votre marché,
- définir votre cible commerciale,
- construire votre échantillon ciblé de prospects,
- construire votre réseau de prescripteurs.

Apprenez à définir votre marché !

Essayez tout d'abord de définir le marché que vous visez. Quelle est sa nature ? S'agit-il d'un marché en forte croissance ? En croissance faible ? Est-ce un marché émergent, mûr ou déclinant ? La concurrence sur ce marché est-elle forte, moyenne ou faible ? Comment vous y êtes-vous pris pour identifier votre marché ? Avez-vous fait confiance à votre intuition ? A votre expérience professionnelle ? A une étude de marché ? Aux visites de prescripteurs ? De prospects ? Avez-vous eu déjà l'occasion de réaliser une ou plusieurs missions de conseil sur ce marché ?

Ce que je veux éviter se sont les attitudes du type : « c'est mon avis et je le partage ». Ne cherchez pas à avoir raison tout seul ! Donnez-vous les moyens de valider vos intuitions et vos idées personnelles en allant au contact du terrain, en questionnant les entreprises en direct. Ne vous contentez pas non plus de l'avis de vos proches ou de vos connaissances. Allez voir des spécialistes qui ont un point de vue plus élaboré sur la question. Multipliez les points de vue. Lorsque sur un sujet donné, quinze à vingt personnes bien informées vous donnent des informations convergentes, cela a généralement un sens. Vous allez enrichir très notablement votre projet en sortant de votre tour d'ivoire.

Sachez identifier votre cible commerciale !

Une fois que vous aurez défini votre marché potentiel, il faudra cerner avec précision votre cible commerciale. Parfois, les candidats au conseil ont tendance à se concentrer sur l'étape 1 (définir son marché) et à négliger l'étape 2 (définir sa cible commerciale). Par définition, la cible commerciale est plus étroite que le marché potentiel. Elle constitue la base à partir de laquelle vous allez constituer votre échantillon qualifié de prospects (c'est à partir de cette base que vous allez développer toutes vos actions commerciales : mailings, phoning, visites d'entreprises, approche directe de prospects, etc.).

Cette base doit être qualifiée, c'est-à-dire constituée à partir de critères de sélection précis (chiffre d'affaires, secteur géographique).

Dans les faits, vous allez travailler sur un échantillon restreint de prospects – disons entre 30 minimum et 50 maximum. Vous allez donc sélectionner vos prospects sur la base d'un « panier de critères ». Ces critères peuvent être

d'ordre quantitatif (taux de croissance de l'activité, effectifs, chiffre d'affaires...) ou qualitatif (image de l'entreprise et de ses produits, notoriété, réactivité, capacité à innover, qualité, culture managériale...).

Vous devez investir en priorité dans la connaissance de vos prospects à trois niveaux :

- connaissance de leur type d'activité (produits, marchés et concurrents)
- connaissance de leurs attentes spécifiques (Sont-ils plutôt en phase de réflexion ? Cherchent-ils à résoudre des dysfonctionnements précis ? Cherchent-ils à apporter des améliorations ? A conduire le changement ? Ou bien encore à gérer une crise ?)
- connaissance de leurs enjeux (Quels sont les enjeux de vos clients ? Sont-ils plutôt confrontés à des enjeux politiques touchant à l'identité, à la culture ou à la pérennité de l'entreprise sur son marché ? A des enjeux stratégiques, c'est-à-dire touchant les produits, les marchés et les concurrents de cette entreprise ? Ou bien sont-ils confrontés à des enjeux opérationnels concernant la définition et la mise en œuvre des plans d'action, des procédures et des référentiels de l'entreprise ?)

C'est à partir de la connaissance préalable de cet échantillon ciblé de prospects que vous allez construire votre plan de prospection.

D'après les chiffres recueillis par l'Observatoire de l'Ingénierie et du Conseil, auprès d'un échantillon national de consultants indépendants ou opérant au sein de petites structures, il est nécessaire pour obtenir un chiffre d'affaires par consultant de 107 000 euros de réaliser une douzaine de missions par an. Sachez aussi que le taux de récurrence de ces missions est en règle générale assez faible d'une année sur l'autre et qu'il ne dépasse guère en moyenne 1/3 des missions. Vous devez donc (toujours en moyenne) trouver quatre nouveaux clients par an afin de pérenniser votre activité.

Cela vous donne la mesure de l'effort à accomplir pour vous créer un portefeuille de clients pérenne. Vous voyez en même temps que lorsque l'on parle du marché d'un consultant, on se trouve en présence d'un micro-marché, d'une micro-niche. Vous avez donc tout intérêt à personnaliser votre relation avec chacun de vos clients et de vos prospects, à les connaître de façon intime. La confiance ne se gagne qu'à ce prix. Un bon consultant est quelqu'un qui doit s'inscrire dans le paysage familier de son client. Ce dernier doit penser à lui en cas de besoin. En devenant consultant, vous deve-

nez l'homme du recours. Travaillez donc en permanence votre position d'homme (ou de femme) de recours !

Construisez votre réseau de prescripteurs

L'action commerciale du consultant ne doit pas se borner à l'approche directe des prospects. Elle doit s'accompagner d'une approche indirecte des prescripteurs.

Qu'appelle-t-on prescripteurs ? Les prescripteurs sont les personnes susceptibles de vous recommander auprès d'un certain nombre de clients. Ces recommandations ne sont pas, en général, directes mais plutôt indirectes. Les prescripteurs connaissent les professionnels du conseil. Parfois, ils disposent de listes par domaines de spécialité.

Il existe donc deux types principaux de prescripteurs :

- les prescripteurs institutionnels : chambres de commerce, chambres de métiers, directions régionales de l'industrie et de la recherche, ANVAR, etc.,
- les prescripteurs professionnels : syndicats ou associations professionnelles de branches ou secteurs d'activités (exemples : le syndicat du Bâtiment et des Travaux Publics ou celui de la distribution automobile).

Les prescripteurs cherchent à mieux identifier et orienter les compétences des conseils vers les entreprises en fonction de leurs besoins. Vous devez donc vous faire connaître des prescripteurs qui comptent le plus dans votre domaine d'activité.

Un consultant doit donc déterminer dans son plan d'action commerciale quels sont les principaux prescripteurs dans son domaine d'activités et à quels types de thèmes ils sont plus particulièrement sensibles en ce moment. Prenons un exemple. Un cadre lyonnais qui voulait créer un cabinet de conseil en logistique a identifié une liste de prescripteurs comprenant : la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), l'ASLOG (Association des Professionnels de la Logistique) qui regroupe les enseignants, les consultants et les directeurs de la logistique dans les grandes entreprises.

A partir de là, il doit les approcher, faire connaître la nature de son offre de services aux entreprises et entamer un dialogue constructif avec les princi-

paux prescripteurs susceptibles d'orienter et d'influencer le choix de ses prospects. Le rôle de prescripteur est un rôle essentiel pour améliorer la qualité et la transparence des marchés de services de matière grise.

Allez voir vos prescripteurs, proposez leur des conférences afin de faire connaître vos idées. Ne sous-estimez pas l'intérêt qu'il y a à leur proposer des études afin de détecter les besoins émergents dans votre champ d'intervention. N'ayez pas une vision trop limitative de votre rôle, trop « commerciale ». En tant que consultant, vous êtes aussi un agent du développement et de la modernisation des entreprises. Ne l'oubliez surtout pas.

VI

Qu'allez-vous vendre ?

Une fois que vous aurez réussi à définir de façon précise la nature de votre marché et de votre cible commerciale, vous devrez être capable de répondre à la question suivante : qu'allez-vous vendre à vos futurs clients ? Autrement dit, quelle sera la nature de votre offre de services aux entreprises ? Et comment allez-vous leur proposer vos compétences ?

Souvenez-vous : vous devez toujours aller voir vos prospects et vos clients en gardant présent à l'esprit cette interrogation : pourquoi me préférera t-on moi ? Pourquoi m'achètera-t-on une prestation de conseil, à moi, plutôt qu'à un autre ?

Cette question en appelle aussitôt une autre. En tant que consultant vous serez en réalité une mini-entreprise et vous proposerez en permanence vos compétences aux entreprises ; vous devez donc réfléchir, comme chaque entreprise, à la composition de votre futur portefeuille de prestations de services. Autrement dit, vous devez préciser vos idées sur la structure de ce portefeuille : quel sera votre « produit d'appel » (celui grâce auquel vous entrerez dans les entreprises), votre produit « vache à lait » (celui grâce auquel vous réaliserez la plus grosse part de votre chiffre d'affaires) ou bien encore vos produits émergents (ceux qui constitueront peut-être demain les garants de votre activité future !).

Les produits d'un consultant comme ceux d'une entreprise suivent un « cycle de vie ». Le consultant doit donc veiller attentivement à l'évolution de ses produits et aux attentes de ses clients. Il doit aussi les adapter en permanence afin d'éviter d'être en déphasage par rapport à ses clients. Ce travail lui prend certes du temps mais il est tout à fait essentiel pour le professionnel qui veut suivre ou anticiper les évolutions de sa niche de marché et demeurer un interlocuteur écouté de ses principaux clients.

✓ **Le portefeuille de prestations de conseil**

Il est essentiel pour le futur consultant d'acquérir une vision claire de ce que sera son portefeuille de prestations de conseil. Comment sera-t-il constitué ? Autrement dit, quelle sera la nature de votre offre de prestations ? J'utilise alternativement les termes de « prestations » et de « produits de conseil » afin de mettre délibérément l'accent sur trois aspects principaux :

- vous allez vendre des prestations récurrentes dans trois ou quatre domaines,
- vous allez devoir organiser vos interventions en fonction de ces différents types de prestations (étapes de l'intervention, apports de valeur ajoutée pour le client, type d'outils utilisés etc.).
- vous allez également être amené à présenter à vos prospects et à vos clients vos prestations de la façon la plus claire possible. Comment allez-vous vous y prendre ?

Voici la démarche que je vous suggère afin d'accroître votre efficacité et vos chances de succès dans ce métier. Pensez à formaliser votre offre de services en termes commerciaux ! Pensez à votre plaquette commerciale ! Elle constituera pour vous, tout à la fois, un vecteur de communication et un vecteur d'identité. Créer sa plaquette et choisir son logo, c'est commencer à exister en tant que consultant. Jusque là vous étiez dans le domaine du rêve ; grâce à votre plaquette vous commencez à rentrer dans la réalité des choses.

L'exercice qui consiste à créer sa plaquette et à choisir comment présenter son offre de services est difficile, mais salutaire. Je le constate à chaque fois. Le consultant a besoin de supports pour communiquer avec ses prospects et ses clients. A partir du moment où vous avez réussi à dire en peu de mots (mais bien choisis) qui vous êtes (parcours, références), ce que vous proposez (offre de services), et également à qui vous vous adressez (cible commerciale), vous commencez votre mue. Vous abandonnez progressivement votre uniforme de cadre pour endosser le costume du consultant. Arrivé à ce stade, vous sentez la différence (et vos interlocuteurs aussi !). Je commence, pour ma part, à mieux voir ce que sera votre rôle de consultant, vos domaines d'apport et le type de dialogue que vous allez engager avec vos prospects et vos futurs clients.

L'élaboration de la plaquette commerciale va vous amener à mieux évoluer dans votre nouveau métier de consultant. L'identification viendra ensuite, avec le choix d'un logo, des couleurs et des illustrations de votre plaquette. Elle vous confortera dans votre démarche vers l'autonomie et le conseil et vous aidera à acquérir le profil d'un véritable professionnel du conseil.

✓ **Quel sera votre produit d'appel pour entrer dans les entreprises ?**

Il est difficile, surtout au début, d'entrer dans les entreprises pour vendre du conseil. Il vous faudra pour cela payer votre « ticket d'entrée » comme à chaque fois lorsque vous démarrez une nouvelle activité. Vous aurez donc besoin d'un produit d'appel. En marketing, le produit d'appel remplit une double fonction :

- il vous fait connaître du prospect,
- il lui donne envie d'aller plus loin avec vous.

Prenons un exemple. Vous êtes consultant spécialisé en stratégie d'entreprise auprès des PME-PMI et vous éprouvez une certaine difficulté à convaincre les chefs d'entreprises de vous acheter des missions de conseil en stratégie. Le face à face avec eux s'avère difficile. Vous avez besoin de contourner l'obstacle en leur proposant un produit plus simple et plus facile à vendre. Vous avez intérêt à leur proposer, par exemple, un séminaire de réflexion stratégique afin de les sensibiliser à votre démarche. Vous aurez ainsi la possibilité de réunir autour de vous huit à dix chefs d'entreprises non concurrents et d'engager le dialogue avec eux. Cela vous fournira une clé d'entrée pour leur proposer ensuite vos services. Ils vous connaîtront et vous, vous aurez appris à mieux connaître leurs entreprises. Vous aurez réussi à briser la relation d'anonymat génératrice de stress et de méfiance (« De qui s'agit-il ? » « Puis-je lui faire confiance ? » « Qu'est-ce qu'il peut bien m'apporter ? » « Ne vais-je pas perdre mon argent sans pour autant résoudre mon problème ? »)

Vous devez donc réfléchir à la question de savoir sur quel produit d'appel vous appuyer pour approcher les décideurs et les intéresser à votre démarche. N'oubliez pas ! : un bon produit d'appel doit être relativement peu coûteux (il vous permet d'engager le dialogue) mais il doit apporter un réel service à votre client et surtout lui donner envie d'aller plus loin avec vous (c'est-à-dire de vous confier des missions plus importantes).

✓ **Comment constituer votre portefeuille de produits de conseil ?**

Pour comprendre comment constituer votre portefeuille de « produits conseil », j'utiliserai la matrice bien connue du B.C.G. (Boston Consulting Group) qui se compose de quatre cases (cf. fiche pratique n° 2, page 72). Dans la case du haut et à droite les « produits dilemmes ». Il s'agit de produits émergents. Ils exigent de votre part des efforts de conception et de commercialisation importants.

Dans la cas du haut, à gauche, les « produits vedettes » en croissance rapide. Ce sont les produits nouveaux qui ont réussi leur percée sur le marché.

Dans la case du bas, à gauche, figurent les produits « vache à lait ». Ce sont les produits mûrs qui correspondent à vos savoir-faire de base et que vous possédez complètement. Ces produits sont ceux avec lesquels vous réalisez la plus grande partie de votre chiffre d'affaires (plus de 40 %).

Enfin, en bas, à droite, les produits « canards boiteux ». Il s'agit des produits déclinants et qu'il faudra songer à remplacer à brève échéance.

Quel sera votre produit « vache à lait » ?

Un portefeuille de « produits conseil » doit être composé de façon à vous permettre d'optimiser vos résultats. Il doit donc comporter un ou deux produits « vache à lait », entendez par là des produits qui assurent une part importante de votre chiffre d'affaires (en règle générale pas moins de 40 à 50 % de celui-ci). Ces produits « vache à lait » sont donc des produits mûrs. Vous en maîtrisez parfaitement toutes les facettes (commerciale, réalisation, service au client). Vous n'avez pas besoin de consacrer beaucoup de temps à leur amélioration. Vous capitaliserez ainsi les « retours d'expériences » de vos clients que vous avez eu la bonne idée d'intégrer, au fur et à mesure, dans votre démarche de conseil. Grâce aux produits « vache à lait », vous allez ainsi valoriser ce qui constitue votre « cœur de compétences », votre « cœur de métier ». Le produit « vache à lait » doit également générer un bon retour sur investissements pour vos clients, soit en termes de réduction de coûts, d'innovation de produit, de process, de procédé, soit en développement de nouvelles activités.

N'oubliez pas qu'il est essentiel pour vous de toujours communiquer vers vos clients sur vos principaux domaines d'apport en mettant en avant les chiffres clés ou les exemples les plus significatifs. Il est tout à fait logique

que vos clients s'interrogent sur ce que sera leur « retour sur investissement » et qu'ils cherchent à en savoir beaucoup plus sur l'efficacité de votre méthode et de vos outils d'intervention. Il faut donc les tenir informés du déroulement et des modalités de votre intervention. Il n'y a rien de pire que le consultant « boîte noire », qui n'émet rien. Il suscite chez son client méfiance et interrogation. Le « feed-back » est une pratique nécessaire et indispensable au consultant qui veut conforter ses relations avec ses clients et générer un bon climat de confiance avec eux.

Pensez à faire évoluer votre portefeuille de prestations de conseil

Un portefeuille de prestations de conseil n'est pas quelque chose de figé. C'est un outil évolutif. Vous devez l'adapter en prenant en compte deux paramètres principaux : les « retours d'expériences » de vos missions, et les attentes manifestées par vos clients.

Prendre en compte les retours d'expériences de vos différentes missions est un moyen très efficace d'améliorer le contenu de vos prestations. Ces améliorations peuvent porter soit :

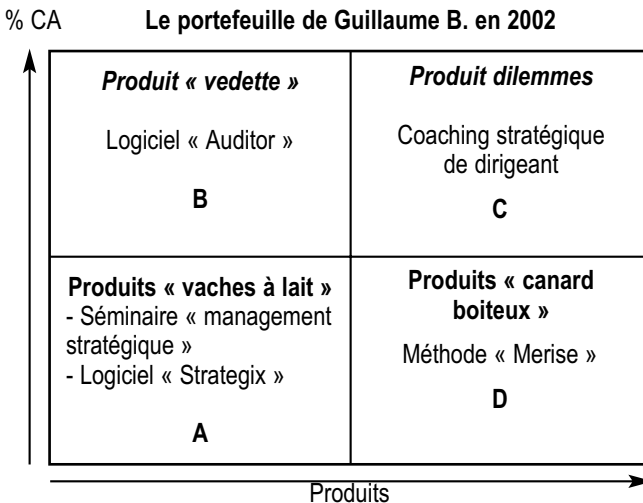
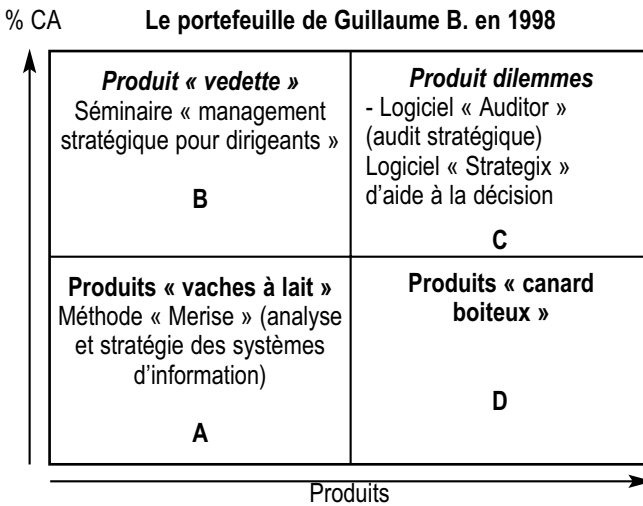
- sur la forme :
 - présentation des étapes du déroulement de la mission,
 - simplification des outils.
- sur le fond :
 - allègement de certaines étapes (par exemple celles consacrées au recueil et au traitement de l'information).
- sur les rythmes :
 - vous pouvez grâce aux retours d'expériences améliorer l'efficacité de vos missions et diminuer très sensiblement le temps de réalisation de celles-ci.

Mais vous ne devez pas vous contenter d'améliorer vos produits existants. Vous devez songer également à en créer de nouveaux, à innover. Les produits de conseil ont, comme tous les produits et services, une durée de vie. Le métier de conseil est un métier fortement évolutif. N'oubliez pas que plus des trois quarts des produits de conseil proposés aux entreprises n'existaient pas il y a dix ans. Qui parlait en 1990 de « benchmarking », de marketing B to B, de C.R.M. (Customer Relation Management), de « cyber-marketing », d'« e-learning » ou de management des connaissances ? Personne. Aujourd'hui, ce vocabulaire est entré à une vitesse extrêmement rapide dans

la vie quotidienne des entreprises et notamment dans celle des grands groupes. Les PME-PMI sont concernées par les évolutions des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et des outils de management. Pensez donc aux évolutions qui vous attendent à l'horizon 2010 ! N'oubliez pas de rester vigilant. Je vous l'avais dit, le métier de conseil est un métier de services de matière grise !

Fiche pratique n° 2

Portefeuille de « produits conseil »



Source : Guide de l'Atelier Projet Conseil, © IDCE.

VII

Quel statut allez-vous adopter ?

Pour exercer le métier de consultant, vous avez le choix entre plusieurs options :

- salarié ou associé (avec prise de participation dans le capital de la société) dans une société de conseil existante,
- conseil interne dans une entreprise ou une organisation (là encore avec un statut de salarié),
- profession libérale,
- gérant majoritaire d'une SARL,
- associé unique d'une EURL.

Si les deux premières solutions passent par l'embauche au sein d'un cabinet conseil ou d'une entreprise, les trois autres supposent une création d'activité. Dans l'hypothèse d'une création d'activité, le choix de votre futur statut (profession libérale, SARL ou EURL) ne peut être envisagé indépendamment de votre projet conseil, de la nature de votre offre de services et de votre cible de marché. C'est après avoir clarifié les différents éléments relatifs à votre projet global de conseil que vous pourrez opter pour l'une ou l'autre de ces solutions. Vous devez tenir compte également pour cela de votre âge, de vos possibilités financières, de votre situation personnelle et familiale (situation du conjoint, enfants à charge, etc.) et des perspectives de développement de votre activité de conseil.

Les deux statuts les plus fréquemment adoptés par les consultants indépendants sont la profession libérale et le statut de gérant majoritaire d'une SARL.

Pour ce qui est des formalités à remplir pour créer votre cabinet de conseil, deux cas de figure – les plus fréquents – sont à envisager : l'exercice en profession libérale et l'exercice en société.

La loi pour l'initiative économique qui a été adoptée le 21 juillet 2003 et publiée au Journal Officiel le 5 août 2003 ouvre de nouvelles possibilités aux créateurs d'entreprise en simplifiant les procédures administratives nécessaires et en facilitant les recherches de financement. L'ensemble de ces mesures sera applicable à partir du 1^{er} janvier 2004.

Création d'entreprise

La loi prévoit :

- la libre fixation dans les statuts du capital social de la SARL,
- le récépissé de création d'entreprise (RCE) permet de démarrer son activité sans attendre,
- l'immatriculation de l'entreprise en ligne permet de gagner du temps en accomplissant les formalités administratives à domicile,
- la domiciliation chez soi pendant 5 ans permet de réduire les coûts de lancement de l'activité pour les créateurs d'entreprises.

Vie quotidienne de l'entreprise

La loi Dutreuil prévoit :

- la création d'un régime « micro-social » pour le paiement des charges sociales des micro-entreprises, jumelé avec le régime micro-fiscal,
- le remplacement des salariés en temps partiel par des contrats à durée déterminée,
- la simplification du « volontariat à l'étranger » et le renforcement des moyens d'UBIFRANCE pour stimuler les exportations.

La sécurité des entrepreneurs

- renforcement du rôle des groupements de prévention agréés afin d'améliorer la présentation des difficultés de l'entreprise,
- une meilleure information de ceux qui se portent caution,
- continuer à percevoir les allocations chômage en complément de ses revenus pendant les 18 premiers mois d'activité,
- retrouver ses droits aux allocations-chômage en cas d'arrêt de son activité dans les 3 ans après la création d'entreprise.

L'accès aux financements

- un préavis de rupture de concours bancaire imposé aux banques pour donner plus de temps à l'entreprise en difficulté de trésorerie,
- l'utilisation des sommes versées dans un PEA (Plan d'Epargne en Actions), un PEL (Plan d'Epargne Logement) et un LEE (Livret d'Epargne Entreprise) afin de pouvoir investir dans la création ou le développement d'une entreprise,
- le paiement différé des charges sociales de la première année de lancement de l'activité permettra de ne pas avoir à régler des charges sociales avant le premier euro de chiffre d'affaires,
- les FIP (Fonds d'Investissement de Proximité) permettront un meilleur financement

par apport direct en capital dans les entreprises et du financement des fonds de garantie des sociétés de caution,

- une diminution de l'Impôt sur le Revenu de 25 % de l'apport en fonds propres dans une entreprise, pour un foyer fiscal, jusqu'à un montant plafonné de 40 000 euros,
- suppression de l'assiette de l'ISF des sommes investies dans les PME afin d'inciter à investir dans les PME.

L'accompagnement des entrepreneurs

- un « contrat d'appui au projet d'entreprise »,
- l'extension du dispositif EDEN (avance remboursable) destiné à aider les publics en difficulté à développer des petits projets,
- une amélioration du dispositif fiscal en favorisant les dons aux réseaux d'appui à la création d'entreprise.

Devenir entrepreneur après avoir été salarié

- des cotisations sociales allégées pour le salarié-créditeur pendant 12 mois,
- des cotisations sociales allégées pour le conjoint-créditeur,
- le droit au travail à temps partiel pendant 12 mois pour le salarié-créditeur.

Transmission d'entreprise

La loi Dutreuil prévoit :

- le relèvement du seuil d'exonération des plus-values de cession s'appliquera à 85 % des transmissions d'entreprise,
- l'exonération des droits de mutation pour les donations aux salariés afin de sauvegarder au mieux le savoir-faire, dans la limite d'un plafond de 300 000 euros de valeur des actifs donnés,
- l'incitation à la transmission anticipée d'entreprises par la division par deux des droits de mutation accompagnée d'un pacte de conservation des titres de l'entreprise,
- la réduction d'impôt en cas de reprise d'entreprise financée par un prêt et, pour un foyer fiscal, la réduction de l'impôt sur le revenu de 25 % des intérêts d'emprunt dans la limite d'un plafond de 20 000 euros par an.

Tableau n°7 : Les nouvelles dispositions de la loi pour l'initiative économique (loi Dutreuil) : un atout pour les créateurs d'entreprises

✓ **Exercice en profession libérale**

Vous êtes tenu d'effectuer les formalités administratives dans les huit jours qui suivent l'ouverture de votre cabinet auprès du Centre de Formalités des Entreprises (CFE) de l'URSSAF de votre région. Vous remplirez une déclaration de début d'activité non salariée et, ensuite, le CFE se chargera d'effectuer les formalités suivantes :

- déclaration d'existence auprès de l'inspecteur des contributions directes dont dépend votre domicile professionnel ;
- immatriculation à la Caisse d'Allocations Familiales – secteur employeurs, travailleurs indépendants ;
- immatriculation à une Caisse d'Assurance Maladie.

En région parisienne, vous devez vous adresser à la Caisse d'Assurance Maladie des professions libérales d'Ile de France (22, rue Violet – 75730 Paris Cedex 15. Tél. : 01 45 78 32 00). Pour les autres régions, adressez-vous à la Caisse Mutuelle Provinciale des professions libérales (Tour Franklin – 92081 Paris La Défense Cedex 11. Tél. : 01 41 26 27 28).

Vous devez également être immatriculé à la Caisse Interprofessionnelle de Prévoyance Assurance Vieillesse (CIPAV) (21, rue de Berri – 75403 Paris Cedex 08. Tél. : 01 44 85 68 20) et à l'INSEE.

✓ **Exercice en société à forme commerciale**

Les consultants qui optent pour cette formule sont tenus de se conformer aux exigences juridiques spécifiques à ces formes de société (constitution, publicité, inscription au registre du commerce). La démarche de création d'une SARL comprend notamment :

- le choix du nom de votre société (ce choix est particulièrement important et doit être en phase avec la nature de votre projet conseil et de votre cible commerciale) ;
- le choix du siège social de votre futur activité de conseil (vous avez le choix entre trois formules différentes : soit, pendant une durée de deux ans, domicilier votre structure à votre adresse de domicile, soit louer des

bureaux pour le faire, ou bien encore contracter avec une société de domiciliation qui vous fournira en échange un bail) ;

- Dépôt en banque des fonds correspondant à la constitution de votre capital (s'il s'agit d'une SARL, dès que vos associés vous auront communiqué les fonds nécessaires, vous les déposerez en banque où ils resteront bloqués jusqu'à ce que vous receviez votre numéro d'immatriculation) ;
- Rédiger les statuts et les signer. Les statuts seront signés par chacun de vos associés et par vous-même. S'il s'agit d'une EURL, ils ne sont signés que par l'associé unique ;
- Publication des statuts de votre société. Le CFE (Centre de Formalités des Entreprises) de l'URSSAF de votre secteur vous communiquera la liste des journaux d'annonces légales de votre département ;
- Enregistrement des statuts de votre société. Ils se font soit à la recette des impôts dont vous dépendez, soit au domicile du gérant de la SARL ou de l'un de ses associés, en cinq exemplaires ;
- Immatriculation. L'immatriculation de votre société s'effectuera au CFE de la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) dont vous dépendez (à la différence des professions libérales qui doivent s'adresser au CFE de l'URSSAF). Les principales pièces à fournir à cette occasion sont l'attestation de dépôt des fonds de constitution de votre capital en banque, un extrait de votre casier judiciaire attestant du fait que vous n'avez pas été condamné, un exemplaire des statuts de votre société, le bail concernant l'occupation de votre local commercial, la copie du journal qui aura publié l'annonce légale de la constitution de votre société, l'extrait d'acte de naissance du gérant et une liasse CFE. Vous recevrez par retour du courrier votre numéro d'immatriculation au registre du commerce et l'INSEE vous adressera votre numéro de SIRET. Ensuite vous devrez effectuer le déblocage des fonds de constitution de votre capital que vous avez déposés au préalable en banque et parapher les livres réglementaires (livre d'Assemblée, livre d'inventaire, journal général). Les frais de constitution d'une société (SARL ou EURL) sont de l'ordre de 610 euros. Ils comprennent les frais d'enregistrement, d'annonce légale, les dépôts des actes et la demande d'immatriculation au CFE.

Les CFE (Centres de Formalités des Entreprises) ont été créés en 1981 afin de permettre aux entreprises de souscrire en un même lieu et sur un document unique, les déclarations relatives à leur création, aux modifications de leur situation ou à leur cessation d'activités auxquelles elles sont tenues. Les CFE assurent le contrôle de la régularité des documents transmis par les entreprises et la transmission des déclarations et des pièces justificatives aux différents organismes destinataires (URSSAF, INSEE, services sociaux, greffes du tribunal de commerce...).

Les CFE exercent donc un triple rôle :

- centralisation des déclarations effectuées par les entreprises,
- contrôle formel des documents présentés par les entreprises,
- transmission des pièces justificatives aux différents organismes destinataires chargés

d'en vérifier la régularité et la validité.

Vous pouvez consulter l'annuaire des CFE sur un site réalisé par l'Insee et le réseau des CFE (<http://213.30.146.62/CFECompJSP/Controleur.jsp?service=accueil>) et sélectionner ainsi le CFE dont vous dépendez.

Tableau n°8 : Les centres de formalités des entreprises (CFE)

Vous cherchez un formulaire concernant la création d'une entreprise ? Ils sont disponibles en ligne sur le site de la COSA (<http://www.cosa.gouv.fr/>).

Il existe 3 types de formulaires :

- 11 676*01 – Déclaration de création d'une entreprise : personne physique
- 11 680*01 – Déclaration d'une entreprise : personne morale
- 11 686*01 – Création d'entreprise - volet social : personnes relevant du régime des travailleurs non-salariés.

Fiche pratique n° 3

Où se renseigner pour créer sa société ?

APCE (Agence pour la création d'entreprise) – <http://www.apce.com>

Le site Internet de l'APCE contient une information actualisée et concrète pour les candidats à la création d'entreprise (aspects juridiques, formalités administratives, sociales, fiscales...)
L'APCE diffuse aussi une lettre d'information auprès de plus de 16 000 destinataires à travers la France.

CCIP (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris) – <http://www.ccip.fr>

La CCIP décrit de façon détaillée les modalités de création et les aides dont vous pouvez disposer pour créer votre activité.

CCI de Lille – <http://www.lille.cci.fr>

Le site de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille recense tous les liens avec les CCI de Province.

Secrétariat d'Etat à la PME – <http://www.pme.gouv.fr>

Le site du secrétariat d'Etat à la PME contient une information importante sur tous les aspects ayant trait à la création d'entreprise et une présentation détaillée de la nouvelle loi pour l'initiative économique.

Le Salon des Entrepreneurs – <http://www.salondesentrepreneurs.com>

Le site du Salon des Entrepreneurs est également un site utile en ce qui concerne l'information sur la création d'entreprise.

Le Salon de la Micro-Entreprise – <http://www.salonmicroentreprises.com>. Le site Web du Salon de la Micro-Entreprise offre également une information intéressante à l'attention des porteurs de projets de création d'entreprise.

Source : IDCE.

Comment financer le lancement de son activité

Si vous exercez en profession libérale

La société INTERFIMO, l'une des principales sociétés de cautionnement d'Europe (avec 160 millions d'euros d'encours de crédit) est spécialisée dans le financement des professions libérales.

INTERFIMO¹ propose à ses clients différents services destinés au financement de :

- installation du professionnel libéral,
- son équipement (crédits, crédits-bail),
- ses locaux,
- association et cession de cabinets,
- regroupement et constitution de SEL (Société en Libéral),
- préparation à la retraite (évaluation des besoins, solution d'épargne),
- organisation du patrimoine,
- prévoyance.

1. INTERFIMO – Maison des Professions Libérales, 46 boulevard de la Tour Maubourg 75343 Paris cedex 07. www.interfimo.fr. Tél. : 01 44 88 16 63 – Fax : 01 44 18 17 02.

Si vous exercez en société

Vous avez intérêt à contacter les banques. Celles-ci étudieront votre projet et votre business plan. Certaines d'entre elles sont plus particulièrement spécialisées dans le financement des projets de création de petites entreprises (T.B.E). Un bon conseil, avant d'approcher les banques, faites valider votre business plan par des spécialistes afin de mettre toutes les chances de votre côté.

De nouvelles initiatives sont à signaler dans ce domaine et notamment celles de la BDPME.

Les prêts à la création d'entreprise (PCE) de la BDPME (Banque pour le Développement de la PME).

Le PCE est un crédit de 3 000 à 8 000 euros sans garantie ni caution personnelle et destiné à faciliter le financement des petits projets. Le PCE s'accompagne obligatoirement d'un financement bancaire à moyen ou long terme (acquisition de matériel, de véhicule, sous forme de prêt bancaire, de crédit-bail ou de location financière) d'un montant au moins équivalent au PCE et pouvant aller jusqu'au triple de ce montant, soit un montant plafonné de 24 000 euros.

Le PCE s'applique en priorité :

- à la constitution du fonds de roulement de l'entreprise,
- au financement des frais de démarrage,
- à l'achat de matériel (informatique...).

Sont éligibles au PCE les projets de création d'entreprise pour lesquels le total des ressources mises en œuvre est inférieur à 45 000 euros (apport personnel du créateur, financement bancaire, PCE, prêt d'honneur...).

Le PCE concerne toutes les entreprises, personnes physiques ou morales en phase de création depuis moins de 3 ans et tous les secteurs d'activité à l'exception de l'agriculture, de l'intermédiation financière et de l'immobilier. La durée du prêt est de 5 ans. Le remboursement démarre à la fin de la première année, sous la forme d'un paiement trimestriel en 16 échéances. Le taux de ce prêt a été fixé à 6,11 %. Ce prêt est accordé sans garantie ni caution.

Contact : adressez un courriel à la BDPME (pce@bdpme.fr) ou téléphonez à son numéro indigo (0 825 30 12 30).

Par ailleurs, plusieurs organismes bancaires et les réseaux d'appui à la création d'entreprise se sont associés à la BDPME et ont signé la charte pour le lancement des prêts à la création d'entreprise. Il s'agit de :

- l'Association Française de Banque,
- l'Association Française des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement,
- l'Association pour le droit à l'initiative économique,
- l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie,
- la BNP,
- la BDPME,
- la Banque Française du Crédit Coopératif,
- la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne,
- la Caisse des dépôts et consignations,
- la Confédération Nationale du Crédit Mutuel,
- le Crédit Agricole,
- le CIC,
- le Crédit du Nord,
- le Crédit Lyonnais,
- Entreprendre en France,
- Fondation France Active,
- France Initiative Réseau,
- Groupe des Banques Populaires,
- Réseau des Boutiques de Gestion,
- Réseau Entreprendre,
- la Société Générale.

Les principaux réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise sont :

- Entreprendre en France – <http://www.entreprendre-en-France.fr>
Tél : 01 40 69 38 37
- France Initiative Réseau – <http://www.fir.asso.fr>
Tél : 01 40 64 10 20
- Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi (CIME)
<http://www.cime.asso.fr> - tél : 01 55 31 90 75
- Centre National d'Information et de Documentation des Femmes et des Familles (CNIDFF) – <http://www.cidff.com>
- Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE)
<http://www.adie.org>

- Comité de Liaison des Bassins d'Emploi (CLBE)
31 rue le Peltier – 75009 Paris
- Fondation France Active – 31 rue Bergère – 75009 Paris
Tél : 01 53 24 26 26
- Assemblée Permanente des Chambres de Métiers <http://www.apcm.com>
Tél : 01 44 43 10 00
- Conseil National des Economies Régionales (CNER)
<http://www.cner-France.com>
- France Technopole Entreprise Innovation – Château de la Chantrerie BP
90702 – 44307 Nantes cedex 03
- Réseau Entreprendre – <http://www.reseau-entreprendre.org>
- Fédération Française des Centres de Gestion et de l'Economie de
l'Artisanat – <http://www.ffcgea.fr>
- Association des Dirigeants de Pépinières d'Entreprises – ELAN
[http:// www.pepinieres-elan.asso.fr](http://www.pepinieres-elan.asso.fr)

✓ **La question de la retraite et des assurances**

Prévoyance et retraite : ce qu'il faut savoir avant de signer

Pour éviter que la souscription d'un contrat ne se transforme en loterie, voici une liste des points auxquels vous devrez être attentifs, bien au-delà du seul tarif, avant de vous engager.

• **Les points essentiels d'une complémentaire santé¹**

1/ Les garanties souscrites

Elles iront de formules très simples - souvent appelées Ticket Modérateur - à des formules beaucoup plus riches... et chères, avec des plafonds de garanties généralement exprimés en % du tarif de convention (TC) pour les soins courants, en forfait annuel (en euros ou en % du plafond mensuel de Sécurité sociale pour les remboursements optique et dentaire, sachant que 1 % du PMSS vaut 22,79 euros en 2001).

Le niveau des garanties à souscrire dépendra notamment des habitudes de consommation : une formule ticket modérateur suffira à couvrir les gros risques et les soins courants en secteur conventionné sans dépassement d'honoraires (Secteur 1). Mais si l'habitude de

1. Ces points essentiels sont reproduits avec l'aimable autorisation de leur auteur, Alain Baillon, consultant indépendant et spécialiste des contrats d'assurances. Il est à remercier tout particulièrement pour la contribution qu'il a apportée à ce livre.

consommation conduit régulièrement vers des praticiens conventionnés en dépassement d'honoraires (Secteur 2), voire non conventionnés, le confort de l'assuré passera par des formules plus élaborées (par exemple 150 % ou 200 % du TC, et plus). Avec de jeunes enfants, on examinera la couverture des soins dentaires, d'orthodontie et d'optique.

A noter enfin que quelques compagnies proposent des garanties modulaires, couvrant au choix davantage l'optique ou plutôt le dentaire, et que d'autres proposeront des renforts en option : optique/dentaire ou médecine naturelle par exemple.

2/ Prise d'effet et type de garantie

Selon les contrats, les garanties pourront prendre effet dès l'adhésion, effective après examen de la demande et du questionnaire médical par la compagnie ou à l'issue d'un délai d'attente. A noter que ces délais pourront être abrogés pour les garanties antérieurement souscrites lorsque le nouveau contrat fait immédiatement suite à un autre.

Les garanties acquises ne deviendront toutefois pas nécessairement viagères immédiatement : cette assurabilité définitive - sous réserve bien sûr de paiement des primes – pourra selon les contrats être acquise immédiatement ou au terme d'une période de stage durant laquelle l'assureur pourra résilier le contrat si le ratio sinistre à prime lui semble trop défavorable.

3/ Que faire si l'assureur refuse de vous assurer ?

Après examen du questionnaire médical, l'assureur peut accepter la demande d'adhésion, la refuser, la sur-primer ou exclure certains risques. Il faut savoir que l'assurabilité individuelle est un droit dans les 6 mois de la sortie d'un contrat groupe auprès de l'ancien assureur (loi Evin et contrats de sortie de groupe) et que certains assureurs proposent une option rachat d'état de santé.

4/ Montant de la cotisation initiale... et évolution ultérieure

Cotisation individuelle ou familiale ? Certaines compagnies proposeront des tarifs différenciés Homme/ Femme (plus élevés pour ces dernières) et des tarifs dépendant ou non de la composition familiale. Dans ce cas, certaines plafonneront à 2 enfants, d'autres à 3... ou pas.

Et, point important : aux mécanismes d'indexation près, la cotisation augmentera-t-elle avec l'âge (de type âge atteint) ou non (de type âge à la souscription) ?

Vérifier enfin l'existence ou non de frais de fractionnement qui pourront renchérir le contrat jusqu'à 5 % en cas de paiement mensuel auprès de certaines compagnies.

5/ Services annexes

Parmi les prestations fréquemment offertes – dans le contrat de base ou en option - on trouvera souvent le paiement direct et l'accès à un centre d'appel (informations diverses, conseils, devis,...)

6/ Bon à savoir

Le régime de base TNS ayant été aligné sur le régime général depuis le 01/01/2001, il ne devrait plus y avoir d'écart entre les deux tarifs à compter de cette date (auparavant les complémentaires TNS étaient plus onéreuses à garanties égales).

La loi Madelin permet de passer en charge déductible la cotisation du TNS et de ses ayants droits et de bénéficier ainsi d'une aide fiscale plus ou moins significative selon la tranche marginale d'imposition sur le revenu. Comparaison à faire ou à revoir entre le rattachement des enfants à l'un ou l'autre des parents.

Source : Alain Baillon Conseil.

• Les points essentiels d'une prévoyance complémentaire

1/ Les garanties souscrites

Le régime obligatoire de la quasi-totalité des Conseils non salariés – la CIPAV – n'indemnise aucunement en cas d'arrêt de maladie et assez mal en invalidité. Il propose par contre, dès la deuxième année d'inscription, une option Invalidité/Décès extrêmement bien tarifée, à souscrire impérativement dans la quasi-totalité des cas.

Le contrat de Prévoyance complémentaire devra, en priorité, assurer des prestations en Incapacité et Invalidité. Ainsi que des garanties Décès complémentaires.

Le souscripteur devra veiller aux montants garantis et aux franchises.

La gamme des garanties proposées permet de combiner des indemnités journalières de remplacement de revenus personnels et des couvertures de frais généraux, des capitaux et des rentes d'invalidité, des capitaux, pension de conjoint et rentes éducation en cas de décès.

2/ Franchises

La franchise est la période de sinistre non indemnisée en cas d'arrêt de travail. Sa durée peut varier de périodes extrêmement courtes (par exemple 0 jour en hospitalisation, 3 jours en accident et 15 jours en maladie) à des durées beaucoup plus longues, de type 90 jours. Plus la franchise sera courte, et plus la prime sera élevée, avec un écart allant souvent de 1 à 3. En cas de contrainte budgétaire, il vaut généralement mieux allonger la franchise que réduire les montants garantis pour mieux couvrir le gros pépin de santé. A noter enfin que la franchise peut être, selon les contrats, absolue – la période n'est jamais indemnisée – ou relative, l'indemnisation débutant alors au premier jour si la durée de l'arrêt dépasse un certain nombre de jours.

3/ Durée d'indemnisation en arrêt de travail

Certains contrats indemniseront pendant une période d'arrêt de travail maximal de 1 an, d'autres de 3 ans ou jusqu'au classement en invalidité. A noter que les garanties de frais généraux peuvent être de durée plus courte ou sont parfois réduites passé un certain délai.

4/ Montant et durée d'indemnisation en Invalidité

La rente d'invalidité, pourra être versée jusqu'à 65 ans avec certains contrats, tandis que d'autres cesseront leurs versements dès 60 ans.

Le taux d'invalidité est généralement défini par un tableau de croisement des taux d'invalidité fonctionnelle et professionnelle, très difficile à apprécier pour le profane, au-delà de comparaisons entre tableaux.

Par contre, les critères importants facilement accessibles sont :

- le taux de déclenchement du service de la rente (ou du capital) au taux plein (souvent 66 %),
- le taux de déclenchement du service d'une rente partielle (souvent 33 %),
- La formule de raccordement, plus ou moins favorable entre ces bornes : $N/66$ est ainsi préférable à $(N-33)/33$.

5/ Options ou garanties complémentaires en cas de décès

Les garanties décès peuvent comporter des garanties annexes ou optionnelles, plus ou moins utiles selon les configurations familiales.

Ainsi l'option doublement ou triplement accidentel est-elle flatteuse en termes de capital maximal garanti... mais statistiquement peu fréquente. Et ce n'est pas sur ce montant que doit reposer le raisonnement.

La garantie « double effet », versant une nouvelle fois les capitaux ou rentes en cas de décès simultané ou postérieur du conjoint avec des enfants à charge est extrêmement protectrice en présence de jeunes enfants.

Les garanties décès comportent généralement une extension à un état d'Invalidité – véritable mort économique – qualifiée de « Permanente Totale » ou « Absolue définitive ». Il faut voir si la définition comprend ou non l'obligation de recourir à l'assistance d'une tierce personne. Cette dernière définition, correspondant à la 3^{ème} catégorie SS, est bien sûr beaucoup plus restrictive.

6/ Questionnaire de santé ou examen médical

L'assureur demandera lors de l'adhésion un certain nombre de précisions sur l'état de santé et les antécédents médicaux de la personne à assurer. Ces formalités médicales varieront selon l'âge et les garanties souscrites. Elles iront du simple questionnaire de santé à une batterie complète d'examens et de tests, dont le coût sera pris en charge par l'assureur. A garanties égales elles sont généralement plus complexes passé 50 ou 55 ans.

Il ne s'agit pas là « d'une simple formalité » comme présentée parfois à tort, mais bien de donner à l'assureur tous les éléments d'appréciation du risque à couvrir. En conséquence, le Code des Assurances prévoit la nullité de plein droit du contrat si la fausse déclaration était intentionnelle, et une réduction des garanties si non.

Après examen des documents fournis, l'assureur pourra accepter le risque, demander des compléments, exclure certains risques, sur-primer l'assuré ou refuser la demande.

7/ Prise d'effet des garanties

Sitôt le contrat émis, il prend effet en cas d'accident ou de décès. Par contre, les garanties en cas de maladie ne sont acquises qu'au terme d'un délai d'attente pouvant varier de 3 mois (fréquent) à 12 mois (maladies nerveuses), sauf lorsque le contrat prend immédiatement la suite d'un contrat pré-existant couvrant les mêmes risques.

8/ Bon à savoir

La loi Madelin permet de déduire au titre des charges les primes correspondant à des garanties en termes de rente ou d'indemnités journalières. En contrepartie les prestations seront fiscalisées, mais c'est généralement le cadre fiscal retenu pour ces contrats.

En ce cas, on pourrait préférer des garanties exprimées en rentes éducation ou pension de conjoint plutôt qu'en capital décès afin de réduire le coût résiduel du contrat.

Certains contrats proposeront une tarification réduite – ou des garanties majorées – pour les non-fumeurs, et des tarifs spéciaux pour des capitaux décès importants (supérieurs généralement à 305 000 euros).

La quasi-totalité des contrats appellera une cotisation augmentant avec l'âge (souvent dans un ratio de 1 à 3). Il existe toutefois pour les gérants majoritaires de SARL une solution indépendante de l'âge.

Source : Alain Baillon Conseil.

• Les points essentiels d'une retraite Madelin

La retraite moyenne du Conseil libéral n'étant que de 33,55 euros bruts/mois/année d'exercice, la constitution de revenus complémentaires s'impose.

Le Conseil TNS pourra déduire de son revenu imposable et dans des limites importantes (30 490 euros/an environ, y compris la Prévoyance) des cotisations de retraite complémentaire « en loi Madelin ». D'où un gain fiscal éventuellement important à l'entrée... au prix d'une sortie nécessairement en rente (et non en capital), fiscalisée comme toute retraite. La première question à se poser est : « **ai-je intérêt à "faire du Madelin ?"** ». En termes économiques la réponse pourra être oui sous condition dès la troisième tranche d'IRPP (taux marginal de 31,75 % et plus). Elle sera très clairement oui pour les tranches les plus élevées.

La seconde est : « **l'aliénation d'un capital au profit d'une rente est elle acceptable pour moi ?** ». Au seul plan économique, la réponse dépendra de l'écart entre les besoins estimés et le niveau prévisible des retraites : les compléter à moindre coût fiscal par des rentes Madelin jusqu'à un niveau permanent satisfaisant est un objectif souhaitable. Au-delà, on préférera utiliser ponctuellement des ressources en capital. Mais l'appréciation personnelle jouera pour beaucoup sur ce point sensible.

Une fois la décision de « faire du Madelin » prise, encore faudra-t-il le faire les yeux ouverts, sur un marché où l'excellent côtoie encore le très moyen.

Quels sont les paramètres affectant la constitution de la rente ? **Par ordre d'importance décroissante, on distinguera :**

- ❑ La rentabilité des supports : 1 % de performance annuelle moyenne supplémentaire en phase d'épargne, c'est 5 % de rente en plus au terme d'un plan de 10 ans, et 20 % de plus sur 30 ans ! D'où l'intérêt des nouveaux contrats Multisupports, de surcroît s'ils sont Multigestionnaires : 5 % de performance annuelle en plus augmenterait la rente de +28 % (10 ans) à + 151 % (constituée sur 30 ans)... Rien à voir donc avec les anciens contrats « en francs » pour des TNS jeunes !
- ❑ Le coefficient de conversion du capital constitutif en rente viagère (le « tarif »). Il doit être fixé et garanti à la souscription. A titre d'exemple, les coefficients à 65 ans, basés sur les Tables de Rentes Viagères successives ont baissé d'environ 30 % ces 30 dernières années. D'où la nécessité de les figer. Les dernières tables en date sont les TPRV 93.
- ❑ Passer d'un Taux Technique de 2,50 % à 1,50 %, autre élément du « tarif », c'est environ 10 % de rente en moins la première année de service, et il faudrait plus de 20 ans pour combler la différence. La chute serait de près de 20 % si le Taux technique passait de 2,50 % à 0 %.
- ❑ 0,10 % de frais de gestion annuels en plus ou en moins, c'est de 0,5 % à 2 % d'écart au terme (10 à 30 ans).
- ❑ 1 % de frais proportionnels (frais « d'entrée ») en plus ou en moins, ce n'est toujours que 1 % de rente en plus ou en moins, quel que soit le terme.

Cotisation nécessaire pour se constituer à 65 ans une rente viagère de 152,45 euros/mois sur un bon contrat Madelin avec une performance annuelle de 8 % en phase d'épargne (chiffres à majorer d'environ 15 % pour permettre une réversibilité à 100 % au profit d'un conjoint de même âge) :

- ❑ 187,50 euros/mois à 10 ans de la retraite
- ❑ 62,50 euros/mois à 20 ans de la retraite
- ❑ 25,90 euros/mois à 30 ans de la retraite

Il faut donc commencer le plus tôt possible. Et cela d'autant que le capital constitutif des rentes Madelin n'entrera pas dans l'assiette de l'ISF à la condition d'avoir cotisé au moins 15 ans.

Source : Alain Baillon Conseil.

• **Portrait robot d'une excellente retraite Madelin (en 2001)**

- Contrat Multisupports, Multigestionnaires, à gestion libre ou profilée, au choix,
- Taux de conversion au terme garanti dès l'adhésion sur les TPRV 93 au Taux Technique 2,50 %
- Frais d'entrée ne dépassant pas 5 %, frais de gestion annuels ne dépassant pas 1 %, frais d'arbitrage n'excédant pas 0,8 %.
- Il existe encore sur le marché des contrats à frais précomptés : danger, à éviter absolument. Pour cela demandez à l'assureur quelle est la part de votre versement de première année réellement investi. S'il est dans l'incapacité de vous l'écrire, si les frais dépassent 5 % ou si vous lisez que le contrat ne peut être interrompu avant la fin de deuxième année ne signez pas et cherchez ailleurs !
- Attention si le contrat comporte une dose de prévoyance (garantie de bonne fin ou d'exonération) : le coût de cette Prévoyance est-il clairement annoncé et tarifé ? A défaut, le risque est grand de se trouver en présence d'un contrat à frais pré-comptés !
- Vérifiez que les frais de transfert vers un autre contrat Madelin (de droit, sauf apparemment sur le contrat FONLIB, à éviter pour cette raison) sont clairement définis. Il en coûte généralement entre 0 et 1 %, mais parfois jusqu'à 4 %.

Source : Alain Baillon Conseil.

Troisième partie

Construisez votre boîte à outils de consultant

Le métier de cadre consiste principalement à faire, celui de consultant à faire faire. Pour faire quelque chose, il faut posséder une expertise, un savoir-faire, tandis que pour faire faire, il faut posséder des outils et des méthodologies. Autrement dit, il faut être capable d'outiller son expertise, de la traduire en outils et en méthodologies pour aider les autres à mieux faire ce qu'ils font déjà – ou bien encore pour les aider à apprendre à faire ce qu'ils ne savent pas encore faire.

Le chapitre VIII « Il n'est pas de bon consultant sans outils », aborde de façon approfondie les relations entre l'expertise du consultant, ses outils et ses méthodologies. Il vous interpelle sur votre degré de familiarité avec les outils et les méthodologies dont vous aurez besoin pour réaliser vos missions.

Le chapitre IX « Où en êtes-vous dans la formalisation de vos outils de Conseil ? », entre dans le vif du sujet. Savez-vous formaliser un outil de conseil ? Avez-vous essayé de le faire dans l'un de vos domaines d'expertise ?

Le chapitre X « Comment formaliser un outil de conseil ? », vous propose un mode d'emploi pour formaliser votre savoir-faire dans l'optique du conseil – c'est-à-dire dans celle de la conduite de missions opérationnelles de conseil. Il vous présentera aussi comment faire afin d'améliorer vos outils en utilisant vos missions comme source de « feed-back ». Vous apprendrez ainsi, au fur et à mesure, à construire et aussi à faire évaluer votre boîte à outils en fonction des attentes de vos clients et/ou de vos prospects.

VIII

Il n'est pas de bon consultant sans outils

Une erreur fréquente chez les cadres consiste à croire que devenir consultant s'inscrit dans le droit fil de leur expérience antérieure acquise au sein de l'entreprise. Or, cette croyance est en partie vraie seulement. S'il est exact que pour exercer le métier de conseil il est nécessaire de posséder une expertise dans un ou plusieurs domaines du management des entreprises, celle-ci ne se suffit pas à elle-même. Il existe, en effet, une grande différence entre le rôle du cadre et celui du consultant. Le cadre est là pour faire tandis que le consultant est payé par son client pour faire faire. Pour faire quelque chose, l'expertise peut suffire. Pour faire faire quelque chose à quelqu'un il faut en plus disposer d'outils qui représentent un certain niveau de formalisation de votre expertise avec l'intention avouée de la partager et de la transmettre à d'autres, dans les entreprises.

✓ **Le consultant ne vend pas seulement son expertise**

Etre un expert dans un ou plusieurs domaines du management est une condition nécessaire mais non suffisante pour exercer avec succès le métier de conseil. La mode du « consultant généraliste » et touche-à-tout tire à sa fin. Les demandes des entreprises deviennent plus pointues et nécessitent des expertises affirmées, y compris dans les PME-PMI. Celles-ci changent plus vite qu'on ne le dit et ne se satisfont plus de prestations moyennes ou médiocres. En s'éveillant au conseil, ces entreprises deviennent généralement plus exigeantes à l'égard des consultants. Par ailleurs, le marché du conseil est très concurrentiel. La qualité de l'offre de services de conseil s'est fortement améliorée. Les prescripteurs institutionnels ou professionnels ont appris à mieux connaître les acteurs du marché du conseil. Tous ces facteurs ont contribué à valoriser le rôle du consultant expert par rapport au consultant généraliste en nette perte de vitesse chez les clients.

Cependant, s'il est impératif que le consultant soit un expert, il convient de se rappeler que le consultant ne vend pas que son expertise. Le consultant est quelqu'un qui vend également son « art » de l'intervention et de la conduite du changement au sein des entreprises. Cette dimension du rôle du consultant est à la fois nouvelle et essentielle. C'est pourquoi, *a contrario*, les consultants qui se bornent à n'être que de bons experts peinent à satisfaire leurs clients et à vendre leurs services. C'est qu'on attend d'eux autre chose qu'un simple apport de compétence technique : une capacité à conduire le changement et à améliorer les performances de l'entreprise face à des environnements complexes et turbulents.

Bref, être consultant c'est aussi être un peu un manager, mais un manager « sans galons » pour se faire respecter, et qui ne peut compter que sur ses capacités relationnelles et sa force de persuasion.

✓ **Le consultant a besoin d'outils et de méthodologies**

Pour exercer son métier de façon efficace et crédible, un consultant a besoin d'outils et de méthodologies. Il existe différents types de méthodologies. Tout d'abord, il y a les méthodologies génériques ou transversales. Ce sont celles qu'utilisent les consultants quel que soit leur domaine de compétences. Prenons un exemple : un consultant est quelqu'un qui a besoin de rechercher rapidement l'information sur les sujets les plus divers. Il doit donc posséder les techniques de recueil et d'analyse de l'information. Il doit savoir élaborer des guides d'entretien et interviewer les acteurs de l'entreprise (dirigeants, cadres, personnels). Il doit également savoir animer des groupes de travail et des réunions ; gérer des projets simultanés ; faire des diagnostics ; rédiger des propositions d'intervention et des rapports de mission. Un consultant doit savoir concevoir et piloter des missions dans des contextes variés et parfois difficiles (crise, plan social, restructuration).

Un consultant intervient parfois (souvent ?) dans des situations complexes, ambiguës, voire « chaudes ». L'utilisation d'outils et de méthodologies appropriées lui permet de mieux organiser ses interventions et surtout de les rendre plus productives.

En parodiant le psychologue américain Kurt Lewin qui avait coutume de dire que « rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie », on pourrait dire

que « rien n'est plus pratique qu'une bonne méthodologie ». Elle vous aidera à structurer votre démarche, à la découper en étapes nécessaires et à rendre plus facilement visible votre apport au client.

Il existe également des méthodologies spécifiques dont vous pouvez avoir besoin au cours de tel ou tel type de mission (méthodologies liées à la gestion de production, au commercial, à la finance, aux ressources humaines, à la stratégie de l'entreprise, etc.). Il en existe un grand nombre plus ou moins connues et surtout, plus ou moins faciles à utiliser. Nous reviendrons sur ce dernier point. Dans un certain nombre de grands cabinets, on utilise parfois des méthodologies lourdes et complexes qui nécessitent une logistique importante et le concours d'une équipe très étoffée. Méfiez-vous ! Pour les consultants indépendants ces méthodologies ne présentent pas un grand intérêt. Privilégiez surtout celles que vous pourrez mettre en œuvre seul ou bien à quelques-uns ! Et n'oubliez jamais que la force d'un outil ou d'une méthodologie réside avant tout dans sa simplicité d'utilisation.

✓ Maîtrisez-vous les outils et les méthodologies dont vous aurez besoin pour réaliser vos missions ?

Avez-vous réfléchi aux outils et aux méthodologies dont vous aurez besoin pour réaliser vos missions ? Ne prenez surtout pas cette question à la légère. Beaucoup de cadres échouent dans le conseil parce qu'ils ne se préparent pas efficacement à réaliser leurs missions en utilisant les outils et les méthodologies les plus appropriés. Ils préfèrent « bricoler » une fois qu'ils sont sur le terrain, se fiant à leur flair et à leur expérience. Attention ! Les besoins des entreprises évoluent vite. Les consultants qui se fient à leur expérience regardent les entreprises avec les yeux du passé. Ce qui était vrai il y a trois, quatre ou cinq ans ne l'est plus forcément aujourd'hui.

Le consultant se doit de cultiver le relativisme et le pragmatisme s'il veut répondre aux attentes de ses clients. En plus, le recours à des outils pertinents constitue un gain de temps précieux. Vous avez donc tout intérêt à vous poser les quelques questions suivantes et à entreprendre un solide examen de vos outils.

Fiche pratique n° 4

De quelle boîte à outils disposez-vous ?

- 1 – Quels sont les outils et les méthodologies que vous maîtrisez et utilisez de façon courante ?
- 2 – Quels sont les outils et les méthodologies que vous connaissez mais que vous n'utilisez pas de façon courante ?
- 3 – Quels sont les outils et les méthodologies que vous connaissez mais que vous pourriez utiliser dans un délai d'un an ?

Source : *Guide de l'Atelier Projet Conseil*, IDCE.

Constituer sa « boîte à outils » et savoir la faire évoluer est donc une étape essentielle dans votre progression vers le métier de consultant. N'oubliez pas que plus des trois quarts des outils et des méthodologies de conseil utilisés aujourd'hui dans les entreprises n'existaient pas il y a à peine dix ans. Cela nous donne un aperçu de l'ampleur du renouvellement des modes et des techniques du management de l'entreprise. Dites-vous que ce qui a été vrai au cours de la dernière décennie risque de l'être plus encore au cours de la prochaine.

L'entreprise est devenue un être vivant ; son métabolisme se renouvelle en permanence sous les effets conjugués de la concurrence, des nouvelles technologies et de l'évolution des marchés et des clientèles.

Gardez le goût (l'envie) d'apprendre ! En choisissant le conseil, soyez-en sûr, vous choisissez un métier où il est impératif d'apprendre tout au long de sa vie sous peine d'être évincé du marché.

IX

Où en êtes-vous dans la formalisation de vos outils de conseil ?

Où en êtes-vous dans la formalisation de vos outils de conseil ? Vous n'avez pas encore commencé ? Alors pensez-y dès maintenant car si demain un client vous confie une mission, comment allez-vous vous y prendre ? Comptez-vous y parvenir uniquement en vous appuyant sur votre expérience ? L'expérience a des limites et puis elle est vite obsolète. Il serait préférable de disposer d'outils de conseil formalisés. Vous êtes sceptique ! C'est normal ! Beaucoup de ceux qui se lancent dans ce métier sous-estiment l'intérêt (et l'importance) du recours aux outils de conseil pour mener à bien, efficacement, leurs missions.

A quoi peut bien vous servir un outil de conseil formalisé ? Essentiellement à trois choses :

- premièrement, à vous aider à structurer plus efficacement votre intervention chez le client ;
- deuxièmement, à gagner du temps ; or , et ne l'oubliez pas, une mission de conseil s'apparente à une sorte de course contre la montre. Lorsque vous perdez du temps, vous perdez de la crédibilité vis-à-vis de votre client. Rappelez-vous ! Il n'y a pas de bonne mission de conseil réalisée avec du retard ! Et puis le temps c'est aussi de l'argent ! Prenons l'exemple suivant : au cours d'une mission de vingt jours (facturée 762 euros par jour) si vous dérivez de quatre jours par rapport à votre planning initial, cela signifie que vous perdez 3 049 euros. Si au cours de l'année vous dérivez ainsi, au cours de trois ou quatre missions vous perdrez en fin d'exercice entre 9 147 et 12 196 euros ;
- troisièmement, les outils de conseil vous serviront également à améliorer votre relation avec vos clients et à favoriser ainsi le dialogue et la coproduction avec eux. Vos clients vous en sauront gré en fin de compte. Seulement voilà ! Pour qu'un outil de conseil soit efficace, il doit être formalisé. Seul des outils formalisés vous apporteront une réelle plus-value au cours de vos missions.

✓ **Un bon outil de conseil est un outil formalisé**

La compétence d'un consultant n'existe pas en tant que telle. Elle s'exprime essentiellement à l'occasion des missions qu'il effectue chez ses clients. Pour réaliser ses missions un consultant a besoin d'outils. Un outil de conseil n'a de raison d'être que dans la mesure où il permet d'accroître l'efficacité du consultant en situation opérationnelle, c'est-à-dire du consultant lorsqu'il intervient dans les entreprises. C'est donc à cette aune qu'il convient de mesurer la pertinence d'un outil de conseil.

Cependant, pour être utilisable de façon opérationnelle, un outil de conseil doit être formalisé. La formalisation est une condition *sine qua non* de l'efficacité d'un outil. Un outil de conseil formalisé comporte plusieurs avantages pour le consultant et, par voie de conséquence, pour ses clients. Il constitue tout d'abord un guide méthodologique. Ce guide va servir au consultant de support concret pour séquencer le déroulement de ses missions. Il va lui permettre également d'augmenter l'efficacité de ses missions en réduisant les délais de réalisation de chacune des étapes qu'elle comporte (et de dégager du temps pour l'essentiel, c'est-à-dire pour la réflexion et la qualité de la relation client).

Par ailleurs, un outil formalisé présente un autre avantage pour le client. Il est pour ce dernier, une garantie de « traçabilité » pour l'intervention de son consultant. Le client peut vérifier, à chaque étape, l'avancée du travail réalisé et les apports concrets du consultant à la résolution du problème posé au départ. Je vous conseille de vous reporter au TPC (chapitre III) afin d'évaluer le niveau de votre capacité méthodologique de consultant.

✓ **Avez-vous testé vos outils de conseil et comment ?**

Avant de pouvoir être utilisé de façon opérationnelle, un outil de conseil doit avoir été testé. Pour ce faire, je vous conseille de suivre la démarche suivante :

- **Première étape :** lorsque vous commencez à élaborer un outil de conseil, présentez-le à des spécialistes afin de recueillir leurs avis et recommandations. Appuyez-vous sur ces avis afin d'enrichir l'outil.

- **Deuxième étape** : testez chaque outil au cours d'une ou deux missions auprès de clients. Vous aurez l'occasion de recueillir un « feed-back » de leur part et de voir concrètement comment l'outil fonctionne sur le terrain.
- **Troisième étape** : à la fin de chaque mission que vous effectuerez, vous recevrez un retour d'expérience de votre client. Utilisez-le pleinement afin d'améliorer en permanence votre outil de conseil. Vous pouvez aussi en fin d'année rendre visite à vos clients afin de mieux cerner leurs attentes et leurs besoins à l'aide d'une grille d'entretien comportant une dizaine de questions. Les informations recueillies sont susceptibles de vous permettre d'enrichir vos outils de conseil et d'accroître la valeur ajoutée de vos missions.

X

Comment formaliser un outil de conseil ?

Une question vous brûle les lèvres ! Vous qui n'avez pas eu dans vos fonctions antérieures l'habitude de la formalisation, comment allez-vous faire pour réussir à élaborer vos propres outils de conseil ? N'est-ce pas trop difficile ? N'y a-t-il pas des raccourcis qui vous permettraient d'échapper à ce travail ?

Vos questions sont légitimes. Nombreux, à l'institut⁰, sont les cadres qui me les posent lors des entretiens que j'ai avec eux, soit à l'entrée, soit tout au long de leur parcours de formation au conseil.

A titre personnel, je pense qu'il convient de ne pas s'en faire une montagne. En règle générale, les cadres motivés et porteurs de réelles compétences dans l'un au moins des domaines du management des entreprises parviennent assez bien à formaliser leurs outils de conseil. A condition, toutefois, de ne pas s'enfermer dans sa tour d'ivoire et d'accepter la confrontation critique et l'épreuve du terrain.

L'alternative à la construction et à la formalisation de ses propres outils de conseil existe. Elle consiste à acquérir en franchise des méthodologies toutes faites. Un bémol à cette solution toujours envisageable il est vrai. Elle est chère, souvent même très chère. Et puis, elle ne vous permet pas de développer votre propre image. Enfin, vous n'êtes jamais sûr que la méthodologie que l'on vous propose est réellement pertinente, adaptée à vos besoins et actualisée. Dans ce domaine, je vous recommande la prudence avant de vous décider.

Si vous n'êtes pas prêt à payer très cher pour acquérir une méthodologie clé en main, si vous préférez vous doter de vos propres outils et contribuer ainsi à créer votre propre image de consultant, je peux vous aider et vous accompagner dans le processus de conception, de réalisation et de validation de vos futurs outils de conseil. J'ai en effet mis au point une méthodologie spécifique d'aide à la formalisation des outils de conseil.

✓ **Une étape incontournable : la veille méthodologique**

Si vous voulez développer des outils de conseil pertinents et actualisés, vous devez commencer tout d'abord par vérifier ce qui se fait déjà sur le marché. La veille méthodologique constitue une première étape absolument incontournable dans ce processus de formalisation. Faute de quoi vous risquez de passer à côté des attentes de vos clients en leur proposant des outils obsolètes ou qu'ils connaissent déjà.

La meilleure façon d'éviter cet écueil, c'est d'organiser une « veille méthodologique conseil » et d'apprendre qui fait quoi et qui propose quoi dans votre futur domaine d'activité. Comment vous y prendre afin d'organiser une veille efficace sur le plan méthodologique tout en évitant d'y passer trop de temps ? Je vous suggère la démarche suivante.

Quels sont les deux ou trois outils et méthodologies utilisés par vos concurrents ? Que savez-vous de ces outils ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ? Quel serait votre principal avantage par rapport à ce type d'outils en termes de coûts, de délais de mise en œuvre, de simplicité d'utilisation ou bien encore de résultats escomptés ?

Comment pourriez-vous vous positionner par rapport à ce type d'outils ? Quel genre d'adaptation de votre outil cela impliquerait-il ? Qu'est-ce que cela pourrait apporter de plus à vos clients ? A votre avis, comment réagiraient-ils si vous leur proposiez ce nouveau type de services ? Pourriez-vous tester ce type d'offre auprès d'eux afin de recueillir leur opinion ?

Cette démarche de veille méthodologique relève également d'un état d'esprit, d'une posture mentale qui consiste à considérer que la compétence d'un consultant doit s'appuyer, en permanence, sur des outils et des méthodologies par nature évolutives.

✓ **Les étapes clés de la formalisation d'un outil de conseil**

Le processus de formalisation d'un outil de conseil comporte plusieurs étapes :

Etape 1 – Définition du concept du produit conseil.

Etape 2 – Synopsis de la méthodologie.

Etape 3 – Outils clés à utiliser.

Etape 4 – Exemples et études de cas.

Etape 5 – Evaluation des résultats.

Etape 6 – Capitalisation des retours d'expériences et modalités d'amélioration du produit.

Etape 1 – Définition du concept du produit conseil

Un produit de conseil répond toujours à un besoin client. Le processus de conception / validation d'un produit de conseil s'ouvre donc toujours sur l'analyse de ce besoin. Il s'agit de savoir à quel type de besoin correspond le produit conseil que vous souhaitez proposer au client. Comment avez-vous identifié ce besoin ? Comment le client perçoit-il ce besoin ? S'agit-il pour lui d'un problème prioritaire ? D'un problème important mais pas forcément (ou encore) prioritaire ? Quel est son niveau d'attente à l'égard d'une solution conseil ? Existe-t-il d'autres solutions que la vôtre ? Si oui lesquelles ? Et en quoi pourriez-vous vous différencier d'elles ?

La transformation du besoin client en concept produit conseil s'effectue à travers :

- la visite des clients potentiels,
- la prise de notes et l'analyse du discours client afin de repérer les problèmes clés, les attentes clés des clients et, à partir de là, de déterminer les spécificités du produit à concevoir.

Etape 2 – Synopsis de la méthodologie

A partir des spécifications du produit conseil à concevoir, on passe à la deuxième étape du processus de formalisation : celle du découpage en étapes de la méthodologie de mise en œuvre de ce produit chez le client. Pour chaque étape, il s'agit de définir les objectifs à atteindre, les outils à utiliser et les modalités concrètes de leur mise en œuvre.

Etape 3 – Outils à utiliser

Elle consiste à bien décrire les outils indispensables à la mise en œuvre du produit conseil (par exemple : outils de diagnostic, outils d'aide à la décision et/ou outils d'accompagnement à la mise en œuvre du changement).

Etape 4 – Exemples ou cas d'application

Un produit de conseil doit s'appuyer sur des exemples ou sur un cas d'application. Le consultant rédigera un cas pédagogique afin d'illustrer concrètement le processus de mise en œuvre et les résultats attendus pour le client.

Etape 5 – Evaluation des résultats

La méthodologie d'application du produit conseil dans l'entreprise doit prévoir les outils d'évaluation (grille d'évaluation client, guide d'entretien d'évaluation avec le client). La pratique régulière de l'évaluation des résultats de chaque mission effectuée par un consultant constitue un outil d'amélioration de ses performances et de fidélisation de ses clients.

Etape 6 – Capitalisation des retours d'expériences et modalités d'amélioration du produit

A partir de la capitalisation des retours d'expériences il est possible d'améliorer au fil des années l'exercice du métier de conseil, la qualité et l'ergonomie d'utilisation de vos produits conseils. Par ailleurs, vous prendrez toutes les précautions nécessaires afin de protéger la propriété intellectuelle de l'outil que vous aurez conçu. Il faut en effet garantir vos créations intellectuelles contre le pillage ou la contrefaçon de concurrents peu scrupuleux du respect de la déontologie professionnelle.

✓ La mission : source de « feed-back » pour perfectionner vos outils

Comme toujours lorsqu'il s'agit de « conseil », la mission constitue le « critère de vérité », le « juge de paix » de la pertinence d'un outil de conseil. Il est donc indispensable de bien organiser vos missions afin, non seulement qu'elles satisfassent pleinement vos clients mais aussi qu'elles constituent pour vous autant de « laboratoires » d'amélioration de vos outils et de vos pratiques.

La tenue d'un « dossier de mission » dans lequel vous allez corriger tous les éléments relatifs au déroulement d'une mission donnée (pré-diagnostic, proposition d'intervention, lettre de mission ou cahier des charges signé par le client, pré-rapport, rapport de mission) qui constitue, au demeurant, un élément de traçabilité de la mission de conseil effectuée chez le client, vous permettra de mieux accueillir, et en fin de compte d'intégrer les « retours d'expériences » de vos clients. Je reviendrai dans la cinquième partie du livre sur ce document important qu'est le « dossier de mission ».

Pensez à améliorer en permanence vos outils

Un outil de conseil n'est pas quelque chose de figé. Il évolue en permanence en fonction des attentes spécifiques de vos clients (ou même de vos prospects) et des « retours d'expérience » des missions que vous réalisez chez eux. En règle générale, un outil de conseil récent (un à deux ans d'âge) évolue très fortement (il se transforme au rythme d'environ 20 % par an) ; au contraire, un outil de conseil parvenu à maturité évolue sensiblement moins vite (disons au rythme de 10 % l'an). Retenez tout de même ceci : un outil de conseil parvenu à maturité se renouvelle pour moitié en cinq ans. Vous devez donc être attentif à l'évolution de vos outils de conseil et consacrer du temps à leur conception. Le temps que vous leur consacrez sera un indice de votre capacité à vous adapter (et, éventuellement, à anticiper les changements à venir dans votre domaine de compétences).

La meilleure façon d'y arriver consiste à tirer pleinement parti :

- de vos dossiers de missions,
- des évaluations de vos clients,
- de l'évaluation de vos missions que vous réaliserez vous-même (en notant vos performances au cours de vos missions) et que vous prendrez le temps et le soin d'étudier,
- des interviews directs (une fois par an) de vos meilleurs clients (ceux qui vous font progresser, qui vous tirent par le haut).

L'amélioration de vos outils de conseil réalisée à la fin de chaque année grâce à l'intégration des idées novatrices dégagées à travers l'étude des rapports de mission, des dossiers de mission, des évaluations clients et de l'écoute clients est, à n'en pas douter, le meilleur gage de la pérennité de votre future activité de conseil.

Fiche pratique n° 5

Un exemple de produit conseil : la qualité en conception

Le management de la qualité en conception (MQC)

Analyse de la
situation actuelle

Proposition des
recommandations

Formation
des membres de CDP

Déploiement du MQC
par la direction

Formation aux
processus et aux outils

Mise en place et
appropriation du processus

Transfert et pérennité
du processus

Une méthodologie d'intervention en
7 étapes
pour GAGNER la confiance des
clients
et respecter les objectifs de l'entre-
prise

Source : Régis Sacré, consultant indépendant en Savoie.

Quatrième partie

Comment vendre du conseil ?

L'une des questions qui revient le plus fréquemment dans la bouche des cadres que je rencontre et qui souhaitent s'orienter vers le conseil est celle-ci : « Comment vais-je m'y prendre pour vendre du conseil ? ». J'entends souvent des réflexions comme : « je n'ai pas d'expérience de la vente et je ne sais pas vendre » ou bien encore « autrefois je vendais les produits de mon entreprise, mais demain, saurais-je me vendre moi ? ».

Ces questions sont effectivement très importantes et il convient de les prendre au sérieux. Je m'y emploierai tout d'abord dans le chapitre XI, « Que savez-vous de vos prospects ? ». Je vous demanderai comment vous comptez vous y prendre (ou comment vous vous y êtes pris) pour identifier et sélectionner les prospects que vous allez rencontrer ? Quels sont vos critères de sélection ? Quel est votre niveau de connaissances de vos prospects ? Que savez-vous de leurs attentes ? Cette première étape est tout à fait indispensable et conditionne les succès à venir au cours des étapes ultérieures.

Au chapitre XII, « Améliorez vos outils commerciaux », j'aborderai la délicate question de savoir comment présenter votre offre de services à vos prospects et à vos futurs clients. J'insisterai sur les outils dont vous aurez besoin pour réussir dans votre nouveau métier de conseil : plaquette d'activité commerciale, fiches produits, site Internet...

Ces outils ne sont pas secondaires, ils sont tout à fait essentiels au développement de votre future activité. Vous devez également cultiver votre image de consultant. Vous ne serez plus un salarié, membre d'une entreprise et véhiculant l'image de celle-ci et/ou celle de la société que vous avez créée. Vous aurez donc tout intérêt à vous interroger sur la façon dont vous allez vous faire connaître et développer votre capital relationnel. Sans celui-ci, vous ne pourrez pas exercer valablement et durablement votre activité de conseil.

XI

Que savez-vous de vos prospects ?

Ce que vous devez fuir par dessus tout, c'est l'anonymat de la relation entre vous et vos prospects. L'anonymat signifie tout d'abord que vous ne connaissez pas (ou assez mal) vos prospects et vice versa. C'est cette relation fondée sur l'ignorance mutuelle qu'il vous faudra briser si vous voulez réussir à vendre du conseil efficacement.

Vous vendrez d'autant mieux du conseil que vous aurez appris à connaître vos prospects et à vous faire connaître d'eux, et que vous aurez pris le temps de cette recherche.

Je reviendrai fréquemment sur ce point qui me paraît central lorsque l'on aborde les méthodes de marketing et de vente du conseil. En amont, ceci nous renvoie au travail que doit opérer le consultant afin d'identifier, de sélectionner et de connaître les prospects qu'il va ensuite rencontrer dans le cadre de sa démarche commerciale. Ce travail est susceptible de revêtir plusieurs formes (recherche d'informations documentaires, électroniques...) et constitue une part importante de l'investissement commercial nécessaire à la constitution d'un portefeuille de clients.

✓ **Comment allez-vous identifier et sélectionner vos prospects ?**

Trop souvent, les candidats au conseil (et plus souvent qu'on ne le croit les consultants en activité !) mettent en pratique sans la connaître cette réflexion du Général de Gaulle : « je m'envolais vers l'Orient compliqué avec des idées simples ». Lorsqu'on les interroge sur ce que sera leur échantillon de prospects, ils répondent d'une façon très floue ou bien encore font appel à des critères trop vastes comme par exemple : « mes prospects ! Je les chercherai dans les PME-PMI de l'agro-alimentaire entre 50 et 200 salariés ». Ce type de définition n'est guère adapté.

La fiche pratique n°6 vous propose une grille méthodologique pour élaborer votre échantillon de prospects. Tout d'abord, cet échantillon doit être ciblé. Choisissez 35 à 40 entreprises. Or, ne l'oubliez pas, vous devez acquérir une connaissance approfondie de chacun de vos prospects. Il est important d'identifier la structure juridique de l'entreprise, qui en détient le capital (dirigeant, filiale de groupe, entreprise sous-traitante...), qui la dirige, etc. Ce point aura des répercussions sur le processus de négociation que vous mènerez avec le prospect (la décision de recours au conseil appartient-elle à votre interlocuteur ou bien relève-t-elle d'instances décisionnelles situées au-dessus de lui ?).

Comment évoluent les activités de l'entreprise considérée ? S'agit-il d'une entreprise en croissance rapide ? en crise ? en restructuration ? ou en déclin ? Quelle est la nature de son offre de produits de services ? S'agit-il plutôt d'une offre de produits banalisés ? d'une offre de produits émergents ? ou, au contraire, d'une offre de produits déclinante ? Que vous apprend l'analyse de ses principaux indicateurs ? (croissance du chiffre d'affaires, rentabilité des capitaux investis, ...).

Comment percevez-vous la capacité stratégique de la Direction Générale de l'entreprise ? A-t-elle obtenu des succès significatifs au cours des deux ou trois dernières années ? Que savez-vous également du type de stratégie (implicite ou explicite) suivi par l'entreprise ? Et enfin, quel type de relation cette entreprise entretient-elle avec le conseil ? S'agit-il plutôt d'une entreprise réticente à l'égard du conseil ? d'un acheteur occasionnel ou, au contraire, d'un acheteur régulier et averti de conseil ?

Fiche pratique n° 6

Comment élaborer votre échantillon ciblé de prospects ?

Nom de la Société :

Coordonnées :

Nom du dirigeant :

Contact éventuel à l'intérieur (ou recommandations extérieures) :

Structure juridique :

Propriété du capital :

Chiffre d'affaires :

Secteur d'activité :

Effectifs :

Nature de l'offre de produits et de services :

Taux de croissance du chiffre d'affaires :

Rentabilité des capitaux investis :

Évolutions récentes :

Stratégie de la direction générale :

Type de stratégie :

Type de relation au conseil :

Source : *Guide de l'Atelier Projet Conseil*, IDCE.

✓ **Que savez-vous de vos prospects avant de les rencontrer ?**

Beaucoup de débutants dans le conseil se contentent d'attendre d'obtenir leur premier rendez-vous chez un prospect pour commencer à réfléchir sur ses besoins. Cette attitude est à bannir, évidemment. Demandez-vous plutôt ce que vous savez sur votre prospect avant de solliciter un rendez-vous. Bien sûr, vous ne saurez pas tout à son sujet ! Bien sûr votre connaissance de ses besoins sera parcellaire ! Mais n'empêche ! Vous aurez commencé à vous forger votre propre grille de lecture de ses besoins. Cette attitude proactive sera, en général, appréciée par votre interlocuteur.

L'entretien préliminaire que vous aurez avec lui doit être une source d'information mutuelle pour lui et pour vous. Mais pour que ce premier entretien soit fructueux pour vous, vous devez vous demander ce que vous allez pouvoir apprendre à votre prospect. En règle générale, votre interlocuteur sera sensible à ce que vous lui apprendrez soit sur son marché et ses concurrents, soit sur la façon dont il se situe sur le marché par rapport à ses concurrents. De ce fait, votre interlocuteur comprendra que vous lui avez déjà consacré du temps et, plus encore, que vous vous êtes intéressé en particulier à son cas à lui.

La qualité du premier contact client dépend dans une large mesure de son niveau de préparation en amont (ciblage, information préalable sur le client, premiers éléments de compréhension de sa problématique). Un consultant aborde toujours ses prospects à travers une problématique. La façon dont il présentera cette problématique à son prospect dépendra bien sûr de plusieurs facteurs parmi lesquels figurent au premier plan : les enjeux du client ; ses attentes et sa « culture conseil ». Je reviendrai sur ces différents points dans ce chapitre mais retenez déjà ce point essentiel : un consultant doit consacrer du temps à connaître ses prospects, à décrypter leurs attentes et leurs besoins, faute de quoi il sera incapable de comprendre leur grille de lecture (implicite ou explicite) de leurs problèmes et, par conséquent, de leur faire une proposition d'intervention ajustée à leurs besoins.

Pour y parvenir, le consultant doit disposer d'un système de veille adapté au suivi de sa niche de marché, système de veille articulé notamment autour de la surveillance des sites Internet les plus sensibles pour lui. Cette attitude pro-active à l'égard de son environnement et de son marché est une condition *sine qua non* de la réussite commerciale d'un consultant.

Apprenez à poser les bonnes questions

Le consultant est quelqu'un qui prend le temps d'écouter son prospect. Lors d'un entretien préliminaire d'une heure, un consultant professionnel ne doit guère consacrer plus d'un quart d'heure à se présenter et à exposer son offre de services. Le reste du temps doit être utilisé principalement à écouter le prospect en lui posant les bonnes questions. A quoi identifie-t-on une bonne question me demanderez-vous ? A ce que le prospect s'y reconnaît. Une bonne question joue le rôle d'un miroir pour le prospect. Si l'entretien pré-

liminaire est centré non pas sur l'écoute client mais sur vous, c'est que vous vous êtes placé consciemment ou non sur la défensive face à votre interlocuteur. L'objet de l'entretien n'est pas le problème du client mais vous. Dans ce cas, vous devez questionner et retravailler la présentation de votre offre de services, voire même votre approche client d'une façon plus générale. Vous n'avez pas réussi à convaincre votre interlocuteur et à créer avec lui un climat de confiance constructif. Cela vous arrivera. Cela arrive aussi à des consultants confirmés. A chaque fois que vous aurez en face de vous un prospect, vous devez penser à mieux connaître ses enjeux et ses attentes.

Comment questionner vos prospects afin de mieux comprendre et formuler leurs problèmes ? Vous avez le choix entre quatre grands types de questionnement :

- *le questionnement quantitatif* : il porte sur les chiffres de l'entreprise. Il peut être mesuré à partir de questions du type : quel est votre chiffre d'affaires actuel ? Avec quels produits réalisez-vous la majeure partie de votre chiffre d'affaires ? Quels sont les produits en forte croissance ? En croissance moyenne ou lente ? Quels sont les produits en recul ?
- *le questionnement rétrospectif* : il vise à faire apparaître les tendances et les évolutions de l'entreprise. Il s'effectuera à partir de questions du type : comment a évolué votre chiffre d'affaires au cours des trois dernières années ? Comment a évolué votre rentabilité ? Comment ont évolué les ventes de vos principaux produits ?
- *le questionnement politico-stratégique* : il a pour but de resituer les grandes orientations de l'entreprise. Il repose sur des questions visant à mettre en évidence la direction générale de l'entreprise : quels sont les grands objectifs qu'elle se propose d'atteindre dans les cinq ans ? Quel type d'avantage concurrentiel cherche-t-elle à obtenir face à ses concurrents ? (stratégie de prix ? stratégie de différenciation des produits ou stratégie de niche ?).
- *le questionnement sur les comportements de l'entreprise face à son marché*. Ce mode de questionnement s'inscrit dans une logique marketing et commerciale de l'entreprise. Il peut être mené à l'aide de questions du type : combien de nouveaux produits avez-vous lancé au cours des trois dernières années ? Quelle place occupe les produits nouveaux dans le total de vos ventes ? Selon vous, comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents pour chaque produit ? Sur quels réseaux de distribution vous appuyez-vous ? etc.

Fiche pratique n° 7

Un exemple de guide d'entretien préliminaire avec le client

I – Découverte du client

- Quels sont vos principales activités ?
- Décrivez quels sont vos produits et vos services proposés aux clients ?
- Quel est votre marché ?
- Quelle position occupez-vous sur ce marché ?
- Qui sont vos concurrents ?
- Points forts / points faibles face à vos concurrents ?
- Principales évolutions en cours dans votre environnement ?

II – Découverte du problème du client

- Quel est le problème ?
- Depuis quand se manifeste t-il ?
- Fréquence de manifestation du problème ?
- Conséquences ?
- Coûts générés ?
- Tentatives de solutions ?
- Si oui, pourquoi ont-elles échoué ?

III – Pistes de collaboration possibles

- Quelle est l'importance que vous accordez à ce problème ?
- S'agit-il pour vous d'une priorité ?
- Etes-vous prêt à agir pour résoudre le problème ?
- Pourrions-nous collaborer pour résoudre la problème ?
- Etes-vous d'accord pour que nous vous rencontrions prochainement à nouveau
- pour que je vous adresse sans engagement de votre part un pré-diagnostic ?

✓ **Sachez analyser la demande du client**

Les enjeux du client

A quels types d'enjeux mon client (ou mon prospect) est-il confronté ? S'agit-il d'enjeux politiques ayant trait à la pérennité de son entreprise ? A son identité et sa culture ? Au système de pouvoir en vigueur entre les actionnaires, la direction générale et les salariés ?

S'agit-il plutôt d'enjeux stratégiques mettant en cause les produits de l'entreprise ? Ses marchés ? Ses concurrents ? S'agit-il, au contraire, d'enjeux opérationnels liés à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'action, des manuels de procédures ou des processus de l'entreprise. Dans l'un ou l'autre cas, la mission d'un consultant ne revêtira pas la même portée pour l'entreprise et ses dirigeants.

Le cycle des attentes du client

Il est important pour un consultant en démarche commerciale de repérer rapidement à quel moment du cycle des attentes se situe son prospect ou son client. Le prospect est-il plutôt en phase de réflexion ? Dans ce cas, l'intervention du consultant se situera très en amont et consistera à nourrir la réflexion du dirigeant sans forcément déboucher sur des décisions immédiates.

Le prospect est-il en phase de pré-décision ? Dans ce cas, la mission de conseil sera clairement orientée vers l'aide à la décision. Le prospect est-il confronté à un problème ou à un dysfonctionnement plus ou moins clairement identifié ? Dans cette hypothèse, la mission de conseil revêtira un fort contenu d'expertise et devra déboucher sur une solution rapide. Au contraire, le client est-il engagé dans un processus de changement mal maîtrisé et qui implique une mission de conseil orientée vers la facilitation ? Enfin, le client est-il confronté à une crise qui exige des décisions rapides et douloureuses ? Le consultant orientera alors clairement sa mission dans le sens d'une restructuration de l'entreprise cliente.

Le repérage des attentes spécifiques de votre prospect ou de votre client est donc tout à fait essentiel et va dans une très large mesure orienter l'essentiel de la définition et de la conduite de votre mission de conseil. Elle va aussi

déterminer les niveaux d'attention que le client vous accordera au cours de cette mission.

Beaucoup de propositions d'intervention échouent parce qu'elles ne tiennent pas compte des enjeux et du cycle des attentes du client.

A quel stade de réflexion se trouve votre prospect lorsque vous le rencontrez ?

- **le moment stratégique** : votre client se pose des questions sur l'évolution de ses produits, de ses marchés et de ses concurrents. De façon explicite ou implicite, il se situe dans une phase de questionnement sur les orientations stratégiques de l'entreprise.
- **le moment politique** : votre client s'interroge sur la pérennité de son entreprise, sur la structure de son pouvoir (vis-à-vis de ses actionnaires ou de ses salariés). Ses attentes portent sur la redéfinition de la politique générale de l'entreprise.
- **le moment opérationnel** : le client pense plans d'action, procédures, guides et référentiels. Il est dans une phase de mise en œuvre opérationnelle de recommandations sur le terrain. Ses attentes sont de nature opérationnelle.
- **le moment prospectif** : le client est dans une phase de réflexion sur son avenir. Il s'apprête à remettre en cause des schémas de pensée et des modèles mentaux. Il doit s'efforcer de trouver de nouvelles voies de développement.

✓ **Le rôle clé des prescripteurs**

Le marché du conseil n'est pas un marché fondé uniquement sur l'approche directe du client. Comme tous les marchés de services de matière grise, il fonctionne à la prescription. Autrement dit, on achète souvent vos services parce que vous avez été recommandé auprès de certaines catégories de clients. Cela est vrai tout particulièrement dans le cas des PME-PMI.

Conséquence principale pour vous : votre stratégie commerciale ne doit pas seulement être orientée vers vos prospects. Elle doit comporter également un volet prescripteurs. Je vous renvoie à ce propos au chapitre où je vous ai présenté les différentes catégories de prescripteurs, ainsi qu'à la huitième partie de ce livre où vous trouverez une liste très complète de prescripteurs et leurs coordonnées précises.

XII

Améliorer vos outils commerciaux

Vous envisagez de vous lancer dans le conseil mais vous n'êtes pas un commercial né et vous avez des doutes sur votre capacité à vendre ce type de prestations. Vous avez certes raison de vous poser cette question, mais vous avez tort de vous laisser aller au pessimisme. Vous avez d'autres qualités humaines et professionnelles que vos clients futurs, à n'en pas douter, sauront apprécier. En effet, vous pouvez réussir à vendre du conseil et à exercer le métier de consultant avec succès pour peu que vous acceptiez de compenser votre manque d'expérience commerciale par un surcoût de méthode. Pour cela, vous allez devoir commencer par formaliser vos outils commerciaux. Vous faites déjà la grimace ! Vous trouvez que c'est un gros travail et que vous n'avez pas le temps. Mais, le temps, c'est l'argument que l'on invoque toujours pour justifier le fait que l'on ne fait rien (ou que l'on ne veut rien faire). L'expérience m'a montré que plus un consultant s'appuyait sur une large palette d'outils commerciaux et plus il augmentait ses chances de convaincre ses prospects de la pertinence de son offre de services.

A tous ceux qui comme vous ne sont pas à l'aise dans le commercial, je propose une méthode qui suppléera votre manque d'expérience. Si, au contraire, vous possédez déjà une bonne compétence dans ce domaine, je pense que cette méthode vous aidera à améliorer vos résultats.

Première étape de mise en œuvre de cette méthode : vous-même. Comment vous présentez-vous face à vos prospects ? Comment parlez-vous de vous et de vos compétences ? Je vous propose d'y réfléchir et ensuite de remédier à vos faiblesses actuelles dans l'art de vous présenter.

Deuxième étape, comment présentez-vous votre offre de services aux entreprises ? Comment structurez-vous vos entretiens commerciaux avec vos prospects ? Quel argumentaire mettez-vous en avant ? Pour améliorer la qualité de vos présentations commerciales vous aurez besoin d'outils. Pour

cela, je vous conseille de formaliser vos outils commerciaux. Cela vous aidera à conforter votre démarche commerciale vis-à-vis de vos prospects.

N'oubliez pas non plus de tester vos outils commerciaux sur le terrain, en situation réelle. Vous bénéficierez des retours d'expériences de vos prospects et vous collerez beaucoup mieux à leurs problèmes. Plus vous opérez sur des marchés de niche et plus vous aurez besoin, pour bien connaître ces marchés, de tisser avec vos prospects et vos clients des liens personnels étroits et très forts. Le marché d'un consultant repose tout d'abord sur un capital relationnel fort, construit et entretenu avec patience.

✓ **Comment vous présenter ?**

Que dites-vous à vos prospects après leur avoir dit bonjour ? Que se passe-t-il entre vous et votre prospect au cours des premières minutes d'entretien ? Sachez tout d'abord qu'un consultant professionnel qui aborde un prospect pour la première fois ne doit guère passer plus d'une dizaine de minutes à se présenter sur un entretien d'une heure. Le reste de l'entretien doit être centré sur le questionnement du prospect afin de mieux mettre en évidence ses problèmes et ses attentes.

Si vous passez plus de dix minutes à vous présenter c'est que vous vous placez consciemment ou inconsciemment dans une attitude d'auto-justification vis-à-vis de votre interlocuteur. Plus vous ressentirez le besoin de vous justifier vis-à-vis de votre prospect (« voyez combien je suis compétent ») et plus vous susciterez chez lui la méfiance (« pourquoi n'arrête-t-il pas de me dire qu'il est bon ? »). Un bon consultant se reconnaît à l'intérêt qu'il porte aux problèmes de son prospect. Lorsque vous vous présentez face à un prospect, vous devez donc être bref. Quelques minutes seulement pour lui expliquer qui vous êtes, quels sont vos domaines de compétence et vos références. Concentrez-vous sur vos points forts et pensez à envoyer à votre interlocuteur quelques signes de votre compétence (votre expérience dans le domaine, une ou deux références clients bien choisies). Soyez sobre, concis et précis. Evitez aussi bien les attitudes de soumission à l'égard du prospect que les effets de manches inutiles (le consultant « beau parleur » n'a pas forcément la cote).

✓ **Comment présenter votre offre de services ?**

Ce point est tout à fait essentiel. Nombreux sont, en effet, les consultants qui présentent leur offre de services exclusivement sous l'angle de l'expertise technique (« voilà ce que je sais faire ») plutôt qu'en termes d'apport au client (« voilà ce que je peux vous apporter », « voilà ce que vous pouvez gagner grâce à moi »).

La première forme de présentation de vos services est centrée sur votre savoir-faire, sur votre expertise plutôt que sur le client. Elle aura donc peu d'impact sur lui. Dans le meilleur des cas, celui-ci aura tendance à vous prendre pour l'un de ses cadres, sûrement pas pour un consultant. N'oubliez pas que lorsqu'un dirigeant choisit un consultant, il n'achète pas seulement son expertise mais également sa capacité de réflexion et d'aide à la conduite du changement dans son entreprise. Si vous vous bornez à donner de vous-même l'image d'un technicien, vous n'inciterez pas le dirigeant à se tourner vers vous lorsqu'il affrontera des problèmes plus complexes. Vous auto-limiterez d'autant votre marché.

En choisissant de centrer votre offre de services sur vos domaines d'apport au client, vous vous placez d'emblée dans une relation tournée vers lui. Vous partez de lui et de ses problèmes et non de vous (de ce que vous savez faire). Pour mieux y parvenir, je vous propose d'utiliser deux outils très simples. Le premier consiste à dresser la liste des questions les plus fréquentes que se posent vos interlocuteurs dans les entreprises. En repérant mieux les questions qu'ils vous posent, vous entrez plus facilement en relation avec eux. Comment s'y prendre ? En conduisant l'entretien préliminaire avec votre prospect à trois niveaux différents :

- approche globale de l'entreprise : quels sont les produits, les marchés et les concurrents de l'entreprise ?
- quelle est la nature du problème qui se pose à l'entreprise ? Depuis quand le problème se manifeste-t-il au sein de l'entreprise ? A-t-on évalué, même de façon approximative, les coûts générés par les dysfonctionnements ?
- quelles solutions sont envisageables ? A-t-on recherché déjà des solutions à ce problème ? Pourquoi n'ont-elles pas marché ? Quels ont été les freins au succès de ces solutions ? Quelles sont les pistes de solution envisageables pour résoudre le problème posé ?

Le second est d'apprendre à quel stade de maturation se situe le prospect par rapport au problème dont vous lui parlez : en est-il au stade de la réflexion ? Au constat d'un dysfonctionnement ? En quête d'aide à la décision ? En recherche d'améliorations à apporter à la situation actuelle ? En situation de crise ou de changement rapide ?

Selon que votre prospect se trouve dans telle ou telle situation, cela va influencer d'une part la proposition que vous lui ferez et, d'autre part, l'intérêt (et/ou les délais de traitement du problème) de votre interlocuteur à votre égard.

Formalisez vos outils commerciaux

Pour améliorer la qualité de vos présentations commerciales, je vous conseille de formaliser vos outils commerciaux. Le temps que vous passerez à le faire ne sera pas du temps perdu mais un investissement à forte rentabilité pour le lancement de votre future activité de conseil. Vous devez être capable de présenter votre offre de services devant des interlocuteurs variés, sensibles à des argumentaires différents (prospects, prescripteurs) et dans des contextes très divers (présentation en quelques minutes, en un quart d'heure ou plus approfondie, d'une heure environ).

Vous devez donc disposer d'une plaquette décrivant votre activité commerciale et de fiches de présentation de vos « produits conseil ». Par ailleurs, vous aurez souvent intérêt à présenter vos « produits » à l'aide d'une série de transparents (de deux à trois minimum jusqu'à une dizaine tout au plus) et à peaufiner vos argumentaires commerciaux en fonction des centres d'intérêt présumés de vos interlocuteurs. Un argumentaire peut tenir en une ou deux pages tout au plus. Différenciez bien votre approche selon que vous serez au téléphone ou en entretien direct avec votre interlocuteur.

En formalisant ces différents outils, vous vous habituerez à construire votre discours commercial plutôt que de faire confiance à l'improvisation. Vous compenserez également votre manque d'aisance dans la relation commerciale. Votre interlocuteur verra mieux de quoi il s'agit. N'oubliez pas que l'une des difficultés majeures à vendre du conseil vient du fait que vous vendez une prestation immatérielle. Qu'y a-t-il de plus immatériel, par exemple, qu'une mission de conseil en conduite du changement ? Vous allez travailler sur quoi ? Sur des comportements, des procédures ou des référentiels. Il

n'est pas toujours facile de persuader un dirigeant de la pertinence et de l'intérêt de la mission que vous lui proposez ! La meilleure façon d'y remédier c'est d'améliorer la « traçabilité » de votre prestation, de la « visualiser » pour augmenter la qualité de votre communication avec votre client.

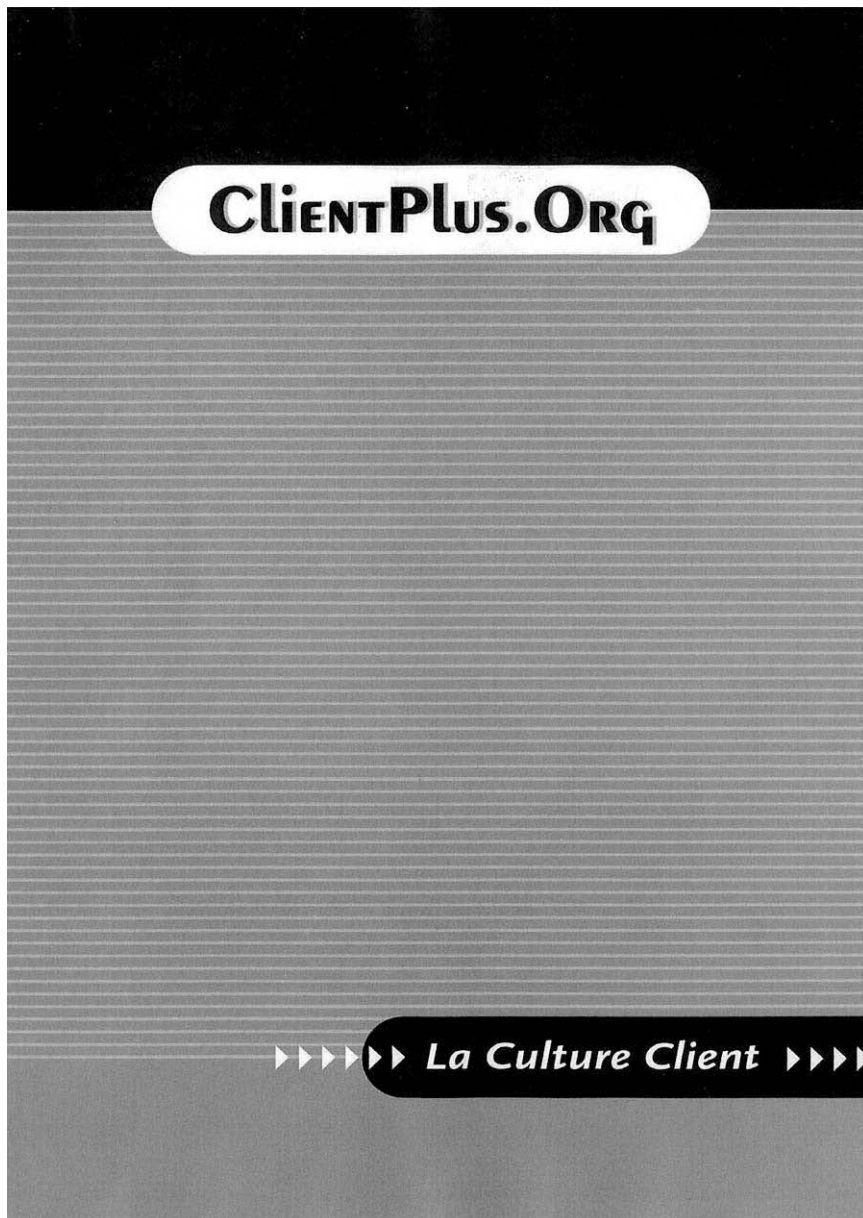
Testez vos outils commerciaux auprès de vos prospects

La validité des outils commerciaux de conseil doit être testée. Avant de les utiliser dans votre future activité, vous avez tout intérêt à effectuer deux ou trois « missions test ». Au cours de celles-ci, vous aurez l'occasion d'utiliser vos outils commerciaux auprès de vos prospects (plaquette, fiches produit, argumentaires commerciaux). Cela vous permettra d'intégrer le cas échéant, les retours d'expériences émanant d'eux et de modifier la présentation de vos outils commerciaux. Vous aurez ainsi la possibilité d'améliorer la qualité de vos présentations commerciales à plusieurs niveaux :

- qualité des outils (plaquette, fiche produits),
- stratégie de conduite des entretiens commerciaux,
- prise en compte des questions les plus fréquentes,
- meilleure prise en compte de vos prospects types...

Fiche pratique n° 8

Un exemple de plaquette commerciale



Source : Nicole Berly, diplômée de l'IDCE, dirigeante de la société clientplus.org en Ile de France

▶▶▶▶ La Culture Client ▶▶▶▶**Signalétique**

Nom	ClientPlus.Org
Adresse	Centre d'activités Arromanches 27-31 av. du Port au Fouarre 94100 Saint Maur des Fossés
Dirigeant	Nicole Berly
Téléphones	01 45 11 26 60
Télécopie	01 41 81 31 00
Email	contact@clientplus.org
Statut juridique	S.A.R.L. au capital de 7,500 € Immatriculée au R.C. de Créteil
Siret & code NAF	448 186 825 00015 - 741G
Banque	BRED
Assurances professionnelles ...	AXA

Qualification

Consultants diplômés de l'Institut pour le Développement du Conseil en Entreprise.
Enregistré à la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle d'Ile de France.
Adhérent à la Chambre des Ingénieurs-conseils de France et à son code d'éthique.

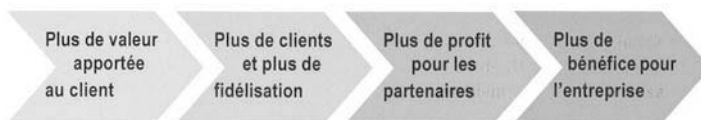
Références

AST INTERIM	CCI PARIS	PRAXION
ALSTOM	CCI FRANCO-THAI	RAYMOND
ATLET	COURS LEGENDRE	THALES
BT INTERNATIONAL	MICRONOR	THOMSON TELEVISION
CARREFOUR	MIDLAND CORP.	TOYOTA INDUS. EQUIP.

►► Développement Commercial ►

Créer et vendre de la valeur : la clé d'une croissance réussie.

La Chaîne ClientPlus



Des Modules d'Intervention Sur Mesure 1000 heures de prestations

- Analyse, audit, préconisation, mise en place, accompagnement, suivi ;
- Mise en place d'outils de management commercial (fichiers, tableaux de bord, politique de rémunération et d'incentive ...);
- Opérations de ratissage, conquête de part de marché, étude de notoriété, fidélisation de clientèle, analyse de clients inactifs ou perdus, exploitation rapide des retombées de salons professionnels.

Les types d'intervention Les types d'intervention

Le rôle d'un dirigeant n'est pas de faire plus, mais de faire autrement pour permettre l'amélioration des pratiques habituelles.

- Missions ponctuelles d'appui aux directeurs commerciaux ;
- Missions d'accompagnement aux Dirigeants de PME/PMI pour lesquelles l'emploi d'un manager commercial à temps plein n'est pas d'actualité.

Dans tous les cas, interventions de durées adaptées avec des objectifs précis définis conjointement.

Fiche pratique n° 8

▶▶▶▶▶ Formation ▶▶▶▶▶

Une fonction marketing et commerciale en pleine mutation nécessite toujours
Plus de compétences et de performance.

Des Modules Personnalisés, quelques exemples ...

<i>équipes de vente</i> DE LA DYNAMIQUE DANS LES VENTES	LE PLAN DE VENTE	<i>tous vendeurs</i> LA DEFENSE DE L'OFFRE ET DU PRIX
<i>vendeurs/techniciens</i> OPTIMISATION D'UN RDV	LA VENTE TOTALE	<i>vendeurs/techniciens</i> DE LA CONQUETE A LA FIDELISATION
<i>commerciaux/S.A.V.</i> LA RELATION CLIENT COMMUNE	LA PROSPECTION	TYPOLOGIES COMPORTEMENTALES VENDEUR/ACHETEUR
<i>techniciens</i> LES PLUS DU S.A.V.	MARKETING & MANAGEMENT DES COMPTES-CLEFS	...

... aux Modules Sur Mesure

Conçus pour répondre à une problématique et des objectifs spécifiques.

MODULES A LA CARTE

***Nos formations sont concrètes et ont pour objectif de maximiser
l'efficacité des hommes et des structures.
Elles font l'objet d'un projet d'intervention avec un descriptif précis.***

Centre d'activités Arromanches - 27 av. du Port au Fouarre - 94100 Saint Maur des Fossés
Téléphone : 01 45 11 26 60 - Télécopie : 01 41 81 31 00 - Email : contact@clientplus.org

CLIENTPLUS.ORG

▶▶▶ **Marketing Opérationnel** ▶▶▶

Une pression concurrentielle permanente, une instabilité de l'environnement, une volonté de croissance ...

... autant de raisons pour amener l'Entreprise à envisager des axes de développement complémentaires :

Positionnement Marketing

Analyse, diagnostique de la situation, formulation d'un ou de plusieurs plans de manœuvre, évaluation des stratégies envisagées, aide à la décision.

Etudes de Marché

Etudes qualitatives ou quantitatives pour identifier les opportunités, générer et évaluer les actions à mener, améliorer la compréhension des processus et faciliter la prise de décision.

Développement Export

Conseil dans les démarches export, recherche de partenaires commerciaux à l'international, mise en place de partenariats industriels.

Fiche pratique n° 8

▶▶▶▶ **Recrutement** ▶▶▶▶▶

Spécialiste de la fonction commerciale nous vous assistons dans le recrutement de vos collaborateurs commerciaux sur la base d'une méthodologie efficace.

Audit du poste, définition des grands axes de la mission

Proposition de la note de poste, amendement et accord du client, édition de la note finale

Publication d'annonces presse, internet, universités, écoles ...

Exploitation des retours d'annonces
1^{ère} sélection sur dossier

Procédure d'évaluation par téléphone
2^{ème} sélection

Envoi note de poste et questionnaire de carrière aux candidats retenus

Réception et validation des infos
3^{ème} sélection

Interview des candidats
4^{ème} sélection

Présentation au client
De 2 à 4 candidats



RECRUTEMENT

Centre d'activités Arromanches - 27 av. du Port au Fousarre - 94100 Saint Maur des Fossés
Téléphone : 01 45 11 26 60 - Télécopie : 01 41 81 31 00 - Email : contact@clientplus.org

CLIENTPLUS.ORG

Fiche pratique n° 8

▶▶▶▶▶ La Culture Client ▶▶▶▶▶

Pour nous, ce n'est pas à l'Entreprise cliente de s'adapter à un schéma type mais au consultant de s'adapter à la problématique du Client.

Une Méthode

L'efficacité de nos missions réside principalement dans la méthodologie d'intervention que nous élaborons. Elle repose sur une approche spécifique où toute action est construite à partir du contexte, des attentes et des objectifs exprimés.

Une Mise en Oeuvre sur Mesure

- ▶ Partir des situations de travail pour mener des actions réalistes ;
- ▶ Conjuguer pratique de terrain et réflexion stratégique ;
- ▶ Intégrer les dimensions économiques, organisationnelles, managériales, sociales ;
- ▶ Prendre en compte tous les niveaux de l'Entreprise ou de l'organisation et tous les acteurs.

Une Philosophie

- ▶ Proposer des solutions réalistes et concrètes ;
- ▶ Accompagner le changement à travers l'action pratique ;
- ▶ S'engager dans le résultat aux côtés de l'entreprise.

Un Savoir-Faire

Consultants seniors issus de l'industrie et du service, praticiens des méthodes que nous mettons en œuvre, nous apportons nos compétence et notre expérience au service du **Développement Commercial** de l'Entreprise.

Fiche pratique n° 8

Autre exemple de plaquette commerciale



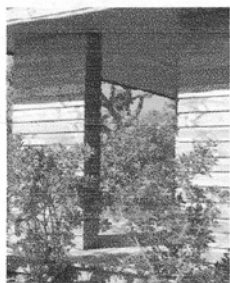
“Éthique et Compétences”

UN RÉSEAU ORIGINAL ET INNOVANT
AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Véritable portail de compétence, ENGENOR est un réseau de consultants d'expérience associés dans une dynamique commune pour apporter une réponse concrète à vos projets.

S'appuyant sur ses compétences internes et sur des consultants indépendants et reconnus, ENGENOR propose son savoir-faire sur le marché du bâtiment aux entrepreneurs, organisations professionnelles et institutionnelles, maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre s'inscrivant dans une démarche de développement.

“Écouter et Accompagner”



Conseil en stratégie et développement

Entreprises

- ◆ Audit, diagnostic, stratégie marché, projet d'entreprise, organisation et fonctionnement, veille technologique et concurrentielle..
- ◆ Programmation et études de faisabilité de projet, aide à l'innovation et au développement de marché, management Qualité Sécurité Environnement, communication

Organisations professionnelles Bâtiment et Filière Bois

- ◆ Appui à la définition des stratégies, développement et accompagnement dans la mise en œuvre des actions de la filière bois, avec une spécialité bâtiment
- ◆ Conseil et expertise technique pour le développement de l'utilisation du bois et des matériaux dérivés du bois dans les projets de construction

Formation

- ◆ Formation continue en entreprises, en maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
- ◆ Formation initiale en école d'ingénieur et d'architecture

Programmation et Assistance

Maîtres d'Ouvrage et Maîtres d'Œuvre

- ◆ Programmation et études de faisabilité de projet construction
- ◆ Conseil et suivi d'opérations de construction, assistance technique, AMO HQE®, bâtiment et développement durable

Un partenaire à l'écoute, une réponse à vos besoins

Votre contact:

Philippe des ROBERT

Consultant associé - Ingénieur HEI - Diplômé de l'IDCE - Membre de la Société des Experts Bois
15 Chemin de Trévras 56 870 LARMOR BADEN
engenor@yahoo.fr - 08 71 52 43 68 - 06 82 86 05 88

Ils nous ont fait confiance:

AJFOBAN, ANORIBOIS, ATLANBOIS, CREABOIS 38, FIBRA, IFB 42, MIDI-PYRENEES BOIS, ODARC, CAPEB HAUTE-NORMANDIE, FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT, IFB HAUTE-NORMANDIE, IFB 27, IFB CMP, FIBC, NORDIC TIMBER COUNCIL, SCIBO, DOE 76, CHAMBRE D'AGRICULTURE 27, CCI 31, CHARENTE DEVELOPPEMENT, CRPF MIDI-PYRENEES, COFOR 64, CNRPT, ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES ET DE TOULOUSE, ORDRE DES ARCHITECTES DE BASSE-NORMANDIE, CAVE 31, GEPA, CIPCA, INSA TOULOUSE, LYCEE VIC-BIGORRE, AMCFAB, ARCHITECTEURS, LYCEE FORESTIER DU HAUT-LANQUEDOC, ARCHIGRAF, CABINET MICHEL DE CAMAROT, COMU P.S. PYEN FRANCE, COMPTONER FC, RET 50M, BDT ARI 1995, PNU, STIMAF, RHODAF-ALPES DÉVELOPPEMENT, ARBY ALLIANCE

Bâtir au capital de 10 000 € - 22 rue Henri Clément - 71100 Saint-Rémy - RCS: Chalon-sur-Saône - B.442 503 468 - N° Intracomm. FR:242300468 - engenor@vevadeo.fr - Tél: 03 81 63 64 64 - Fax: 03 85 83 26 39

XIII

Cultivez votre image de consultant

Dans les entreprises où vous avez travaillé, vous n'avez pas forcément eu l'occasion de vous mettre en avant. En général, l'entreprise ne vous le demande pas. Vous avez toujours agi dans le cadre d'un collectif de travail, d'un système avec ses règles et sa hiérarchie. En choisissant d'être consultant, vous allez très vite vous trouver confronté à un nouvel impératif : vous faire connaître ! Cultiver votre nouvelle image de consultant !

Vous êtes réticent ! Je vous comprend. C'est un changement important qui doit s'opérer chez les cadres qui ont fait le choix d'exercer le métier de conseil. Vous allez devoir vous vendre et vous mettre sur le devant de la scène. Rassurez-vous, ce changement n'est pas non plus hors de portée. Vous pouvez y arriver et ce livre peut vous y aider. Pourvu, comme toujours, que vous le vouliez vous-même ; on ne peut aider efficacement que les esprits déjà préparés, ceux qui ont fait l'effort d'accepter la perspective du changement entre la condition de cadre salarié et celle de consultant. Je vous demande tout d'abord de réfléchir à ce qu'est votre image actuelle. Comment pourriez-vous la caractériser en quelques phrases ? Que faites-vous concrètement pour vous faire connaître de vos prospects et de vos prescripteurs ? Avez-vous réfléchi aux actions et aux moyens de communication dont vous disposez (ou dont vous pourriez disposer) pour améliorer votre image ? Peut-être pas encore ! Je vous l'ai déjà dit, il faut pour cela vous considérer dès maintenant comme une « mini-entreprise » et d'apprendre à gérer votre nouvelle image de consultant.

Contrairement à ce que vous pensez peut-être, l'image est beaucoup plus que l'image. Elle véhicule un projet, une volonté, un enthousiasme. Vous allez vivre en permanence avec elle et les autres vous verront à travers elle. N'allez pas croire qu'il s'agit de quelque chose de superficiel. Une image superficielle ne parviendra pas à s'imposer. Elle ne survivra pas à l'épreuve de la durée, la plus redoutable de toutes pour un consultant. Pour être crédible, votre image devra s'appuyer sur ce que vous êtes et sur vos domaines

d'excellence. C'est à ce prix, et à ce prix seulement, que vous existerez dans ce métier. Méfiez-vous donc de tous ceux qui vous proposent des raccourcis aussi séduisants que creux !

Quelle est votre image actuelle ?

Lorsqu'au détour d'un entretien je pose cette question, je sens bien que mes interlocuteurs sont très souvent embarrassés pour répondre. La plupart du temps, vous ne vous êtes d'ailleurs guère posé la question. Cadre, vous véhiculez l'image de votre entreprise. Vous n'avez guère pris le temps de vous dire : qui suis-je ? Quelle est (ou quelle pourrait être) mon image indépendamment de celle de mon entreprise ?

Comme de nombreux cadres, l'introspection n'a jamais été votre tasse de thé. Vous étiez tourné vers l'action, voire enclin à l'activisme. Et puis, votre entreprise ne vous laissait guère de temps pour cela. Vous étiez constamment mobilisé, sur le qui-vive. Les années ont passé et vous n'avez au fond pas pris le temps de réfléchir sur vous-même.

J'ai coutume de dire que celui qui ne pense pas à son avenir n'a pas d'avenir. De la même façon, si vous ne consacrez pas du temps à votre image personnelle, vous n'aurez pas d'image. Vous appartierez à la cohorte des anonymes.

Réfléchissez à votre image actuelle ! Qui êtes-vous sur le plan professionnel ? Comment êtes-vous perçu par vos interlocuteurs ? Qu'est ce qui vous conduit à vouloir faire du conseil ? Vos motivations sont-elles positives ? (Envie d'exercer autrement vos compétences ? D'apporter de la valeur ajoutée spécifique à vos clients ? D'exister par vous-même ?) Ou bien au contraire négatives ? (difficulté à trouver un emploi ? à retrouver un emploi équivalent à celui que vous aviez auparavant ?). Avez-vous envisagé d'autres solutions que le conseil et si oui lesquelles ? En fin de compte, qu'est ce qui vous fait pencher en faveur du conseil ? Posez-vous la question et cherchez à y répondre en toute sincérité. J'attache une grande importance à la sincérité de votre réponse. Je sais que l'on ne peut exercer avec succès ce métier qu'à condition de l'avoir choisi personnellement et positivement.

✓ **Que faites-vous pour vous faire connaître ?**

Vous allez exercer un métier de représentation, un métier d'image. Lorsqu'un dirigeant fera appel à vous, il n'achètera pas seulement votre expertise mais aussi votre image. Peut-on vraiment vous faire confiance ? C'est ce qu'attendra de vous un client ! Vous devez donc vous attacher à vous faire connaître et reconnaître. Vous devez briser les relations basées sur l'anonymat. Vous ne pouvez pas vous contenter de faire ce que vous avez toujours fait jusqu'à présent. Mais vous, que faites-vous au juste pour vous faire connaître ? Comment vous y prenez-vous ou comment comptez-vous vous y prendre pour y parvenir ?

Quelles actions envisagez-vous d'effectuer afin de vous faire connaître en tant que conseil au cours de l'année ?

Quelles cibles professionnelles voulez-vous toucher et avec quels messages ?

Ces questions nous amènent à aborder la nature des moyens de communication dont vous pouvez vous doter afin d'atteindre vos principaux objectifs.

Je vous propose pour cela de vous reporter au TPC (Test de Préparation au Conseil, chapitre III, page 34) et d'effectuer la « revue de votre marketing professionnel et de vos réseaux ». Quels types d'actions envisagez-vous au cours de l'année prochaine pour vous faire connaître ? Allez-vous publier des articles ? Animer des conférences, participer à des débats dans des CCI, les cercles de dirigeants ou dans le cadre d'associations professionnelles ? Quelles autres actions envisagez-vous ? Et toujours : Quelles cibles professionnelles souhaitez-vous toucher et pour faire passer quel « message » ? L'essentiel est que, grâce à ce type d'actions, vous parveniez à renforcer votre image d'expert et de consultant face à un public de professionnels.

✓ **Les moyens de communication à votre disposition**

En tant que consultant, vous disposez de différents moyens pour développer votre marketing professionnel. Parmi les principaux figurent :

- les visites d'entreprises ou de prescripteurs,

- les conférences et les interventions dans les tables rondes,
- les séminaires de formation,
- les études,
- les publications,
- l'Internet...

Les visites d'entreprises ou de prescripteurs

Les visites n'ont pas d'objectif commercial immédiat. Elles visent principalement à vous permettre :

- de mieux identifier les besoins de vos prospects ou de vos prescripteurs
- de tisser un réseau relationnel
- de vous faire connaître auprès de clients potentiels en les familiarisant avec vos approches, vos outils et vos méthodologies.

L'action directe auprès des clients potentiels doit être relayée par l'action indirecte auprès de vos prescripteurs éventuels.

Les conférences et les interventions dans les tables rondes

Les structures d'interface entre les entreprises et les consultants (Chambre de Commerce, régions, Directions Régionales de l'Industrie et de la Recherche, etc.) sont en permanence en recherche de nouveaux thèmes de mobilisation et de sensibilisation des acteurs du développement économique (PME-PMI, collectivités territoriales). Les consultants ont donc intérêt à approcher ces structures et à leur proposer de nouveaux thèmes de réflexion et d'action. Cela suppose que vous sachiez proposer des démarches de progrès plus globales concernant l'organisation et le développement des entreprises.

Fiche pratique n° 9

Exemple de conférence prononcée à la CCI de Toulouse

- I- L'achat de conseil n'est pas anodin
- II- Comment formuler votre besoin face à un consultant ?
- III- Comment sélectionner votre consultant ?
- IV- Comment négocier avec votre consultant ?
- V- Contractualisez votre relation avec votre consultant
- VI- Sachez piloter une mission de conseil !
- VII- Sachez optimiser les résultats d'une mission de conseil !
- VIII- Sachez évaluer votre consultant !
- IX- Sachez capitaliser votre connaissance du conseil au service de votre entreprise !

Les séminaires de formation

Tout consultant est un peu formateur. La formation est une clé d'entrée comode dans les entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit de proposer des thèmes novateurs. La formation des hommes dans l'entreprise créera les conditions ultérieures du recours au conseil. Les séminaires de formation sont donc un véhicule privilégié de propagation de l'image d'un consultant et de ses outils et méthodes d'intervention.

Les études

Beaucoup moins connues, les études sont un moyen d'influence important pour les consultants. Lorsque vous proposez une étude à une collectivité ou à une administration, vous réussissez d'une pierre deux coups : d'une part, vous la sensibilisez à une nouvelle problématique et, d'autre part, vous vous constituez une plate forme privilégiée d'observation. Par ailleurs, les études sont un moyen d'asseoir votre légitimité et de tisser du réseau dans les entreprises et les administrations concernées.

Cela suppose concrètement d'entrer en contact avec les organismes commanditaires d'études (Chambres de Commerce, Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement, Chambres des Métiers, etc.). Soit ces organismes procèdent par appels d'offres au Journal Officiel (à vous d'en surveiller la publication dans ce journal) soit vous pouvez leur suggérer des thèmes d'étude (approche gré à gré).

Les publications (articles, livres)

L'écrit demeure un vecteur de communication privilégié. Les consultants les plus connus sont en règle générale ceux qui publient. La publication est un moyen d'élargir votre cercle de notoriété. Un consultant qui publie un livre lu par un millier de lecteurs est connu du même coup par mille personnes supplémentaires. Réfléchissez et comptez autour de vous les individus qui sont connus de plus de mille personnes en dehors des personnages publics (stars du show business, du sport, de la politique...). Vous avez tout intérêt à privilégier les revues professionnelles en liaison avec votre domaine de compétences (voir à ce propos dans la huitième partie de ce livre « Annuaires et guides de consultants » une liste non exhaustive d'annuaires professionnels dans lesquels vous pouvez tenter de vous faire référencer).

Fiche pratique n° 10

Exemple d'un plan de mémoire professionnel publié dans la revue *Humanisme et Entreprise*

Préface par Michel Llory

Préambule

- I – Les enjeux de la gestion des risques en milieu professionnel
 - 1.1 – Notions théoriques de base liées à la santé-sécurité au travail
 - 1.2 – Lecture sociologique du risque au travail
 - 1.3 – Le contexte de la sécurité au travail en France
 - 1.4 – De la théorie au terrain... L'exemple de l'industrie chimique

- II – Une mission pour une forme de réponse possible : les 5 S
 - 2.1 – Problématique : de la demande explicite aux causes profondes
 - 2.2 – Démarche méthodologique, boîte à outils
 - 2.3 – Résultats obtenus
 - 2.4 – Transposition à d'autres situations

- III – Une perspective Conseil : l'approche organisationnelle de la gestion des risques
 - 3.1 – L'intérêt de l'approche organisationnelle
 - 3.2 – Quelques bonnes pratiques organisationnelles de sécurité

Annexes

Bibliographie

Source : Patrick Piza.

L'Internet

L'Internet constitue également un outil de communication indispensable pour les consultants qui souhaitent faire connaître leurs compétences auprès d'un large public. Vous avez intérêt soit à créer votre propre site, soit à rejoindre un site portail. J'ai sélectionné un grand nombre de sites qu'il est intéressant de consulter et auprès desquels vous devriez trouver beaucoup d'informations et d'opportunités. Ils sont présentés en détail dans la huitième partie de ce livre « Les sites Internet à visiter »).

✓ Apprenez à gérer votre image de consultant

A vous de vous familiariser avec ces différents types de communication et d'en faire le meilleur usage afin de développer votre image et votre notoriété. Vous ne pouvez pas, de toute façon, éviter de vous engager dans la bataille des idées. D'un consultant, on attend qu'il soit un homme d'idées et de communication. La communication autour de vos idées n'est pas quelque chose de secondaire mais de tout à fait essentiel. Vous devez donc apprendre à gérer votre image de consultant en participant étroitement aux débats d'idées. Ces débats sont très nombreux et en général passionnants. Des plus classiques (qualité, juste à temps, zéro stock, externalisation, benchmarking) aux plus récents (e-business, management de la relation client, management des connaissances, cyber-marketing), il y a aujourd'hui quantité de thèmes en grande évolution dans l'entreprise.

Choisissez vos thèmes et vos créneaux. Mais ne restez pas en dehors des mouvements pour le progrès dans les entreprises. A vous de trouver le bon *tempo*, le style qui va caractériser votre action de conseil.

Cinquième partie

Maîtriser l'art du travail à la mission

Un consultant est un professionnel qui travaille à la mission. En effet, l'essentiel de son temps est consacré à proposer des missions à ses clients, et ensuite, à les réaliser. La mission constitue donc le creuset privilégié de son activité. C'est aussi à cette occasion que le consultant fait la démonstration de sa compétence vis-à-vis de ses clients. C'est également au cours des missions qu'il effectue, qu'il actualise et enrichit sa compétence professionnelle. Aussi, il est essentiel pour toutes celles et tous ceux qui se destinent à l'exercice du métier de conseil de bien comprendre et de maîtriser les multiples facettes du travail à la mission qui constitue un mode spécifique d'exercice de ses compétences, distinct du mode de travail propre au cadre salarié dans l'entreprise.

Qu'est ce qui change fondamentalement lorsque l'on quitte le statut de cadre salarié pour devenir consultant ? Essentiellement, trois choses.

La première, c'est que le consultant n'est pas quelqu'un qui cherche du travail une fois de temps en temps, mais tous les jours ou presque. Le consultant va faire des propositions de missions à ses clients actuels ou potentiels. La deuxième différence est qu'un cadre est quelqu'un qui sait faire quelque chose tandis que le consultant est quelqu'un qui sait faire faire quelque chose aux autres. Le consultant est dans une relation pédagogique avec les hommes de l'entreprise où il intervient. Il doit apprendre à transférer ses savoir-faire aux autres en s'appuyant sur des outils et des méthodologies.

En troisième lieu, le consultant est quelqu'un qui s'efforce de travailler en coproduction avec ses clients.

Cette notion essentielle de « mission » fait l'objet du chapitre XIV : la mission : cœur de l'activité de conseil.

Quant au chapitre XV, il est consacré au contrat de conseil c'est-à-dire aux différentes modalités juridiques et financières qui lient le consultant à son client et qui fixent le cadre du déroulement de sa mission dans l'entreprise.

XIV

La mission : cœur de l'activité de conseil

Qu'est ce qu'une mission de conseil ? Elle peut être définie comme un processus planifié, comportant plusieurs étapes, et visant à atteindre des objectifs définis en commun par le consultant et son client, à l'aide d'outils et de méthodologies pertinents, et réalisée dans des délais déterminés.

① « La mission est un processus planifié »

Une mission de conseil consiste à concevoir et à mettre en place dans l'entreprise un système, un processus d'intervention organisé.

② « comportant plusieurs étapes »

Un processus d'intervention comporte plusieurs étapes spécifiques. Chaque étape vise à atteindre des objectifs spécifiques et à préparer l'étape suivante.

③ « visant à atteindre des objectifs définis en commun par le consultant et son client »

Une mission de conseil résulte en règle générale d'une coproduction entre le consultant et son client. Cette coproduction vise à atteindre des objectifs définis au préalable.

④ « à l'aide d'outils et de méthodologies pertinents »

Une mission de conseil implique le recours à une panoplie d'outils et de méthodologies pertinents destinée à résoudre un problème déterminé en permettant à l'entreprise cliente de s'approprier de nouveaux savoir-faire.

④ « et réalisée dans des délais déterminés »

Ce dernier point est essentiel : une mission de conseil se déroule toujours chronomètre en main. Un consultant doit faire la preuve à son client de son efficacité au cours d'un laps de temps déterminé. Il n'est pas de bonne mission de conseil qui soit réalisée au-delà des délais prévus.

En m'appuyant sur cette définition générale, je vais essayer de vous présenter ce que sera demain votre lot quotidien lorsque vous exercerez le métier de consultant. J'aborderai successivement :

- les étapes clés du déroulement d'une mission de conseil,
- le pilotage de la relation client-conseil,
- les pièges à éviter,
- les critères d'une mission réussie,
- et enfin, comment améliorer vos pratiques de travail en mission.

Comment gérer les étapes d'une mission de conseil ?

Une mission de conseil peut être décomposée en plusieurs étapes. Chacune de ces étapes vise à atteindre des objectifs spécifiques et à préparer la réalisation de l'étape suivante.

Etape 1 : Préparation de la mission

Cette étape correspond au premier contact préliminaire avec le prospect (à ce stade celui-ci n'est pas encore votre client, il n'est qu'un prospect) jusqu'à la signature du contrat de mission.

Elle commence par le recueil de la première expression du besoin du client lors des entretiens préliminaires. Le principal outil utilisé est la technique de l'entretien semi-directif. Il peut être centré sur plusieurs modes de questionnement :

- rétrospectif pour recueillir les chiffres clés de l'entreprise et des évolutions récentes,
- politico-stratégique pour faire émerger les principaux enjeux de l'entreprise,
- opérationnel pour permettre la mise en évidence de problèmes ou de dysfonctionnements spécifiques à l'entreprise.

Le déroulement de l'entretien préliminaire varie en fonction :

- de votre niveau d'information préalable sur l'entreprise,
- du type d'interlocuteur rencontré (dirigeant, responsable opérationnel).

Si votre niveau de lecture de l'entreprise est faible vous pratiquerez le questionnement rétrospectif (« Que s'est-il passé dans votre entreprise ? »). Si

votre niveau de lecture de l'entreprise est plus élaboré vous pratiquerez le questionnement opérationnel (« A quels types de dysfonctionnement opérationnel êtes-vous confrontés ? ») selon l'interlocuteur que vous serez amené à rencontrer. Vous pouvez selon les cas être amené à en rencontrer un ou plusieurs. Suite à cet entretien (ou à ces entretiens), vous allez élaborer le diagnostic préliminaire du problème rencontré par l'entreprise. Ce diagnostic vous servira de base de discussion ultérieure avec l'entreprise (entretiens approfondis dans l'entreprise).

Sur la base de ce diagnostic préliminaire, que vous ferez valider par le prospect au cours d'une nouvelle rencontre, vous rédigerez la proposition d'intervention. Celle-ci intègre la formalisation du problème du prospect et la méthodologie que vous allez suivre pour contribuer à le résoudre de façon positive (étapes de l'intervention, outils utilisés, planning, proposition de budget...). Le client va accepter telle quelle votre proposition ou va vous demander de la modifier. La proposition définitive deviendra le « contrat de mission » (lettre de mission, cahier des charges...). Vous trouverez au chapitre XV un modèle de contrat de conseil et les éléments relatifs à l'établissement du budget d'une mission de conseil.

Etape 2 – Recueil et analyse de données

Au cours de cette seconde étape qui correspond au démarrage effectif de la mission, puisque le contrat de mission a été signé et lie désormais les parties en présence, le consultant va procéder au recueil des données. Il va pour cela conduire des entretiens plus approfondis avec un échantillon pré-sélectionné d'hommes de l'entreprise (dirigeants, opérationnels) à l'aide de guides d'entretiens, de questionnaires et/ou de réunions de groupes. L'objectif pour le consultant est de recueillir puis d'analyser de façon approfondie les données du problème à traiter en procédant à une claire distinction entre ce qui relève du domaine des faits et ce qui relève du domaine des opinions et des jugements de valeur.

Etape 3 – Le diagnostic

En se fondant sur le recueil et l'analyse des données réalisés au cours de l'étape 2, le consultant procédera au diagnostic approfondi du problème de l'entreprise cliente.

Etape 4 – Elaboration du plan d'action

Le diagnostic conduira ensuite le consultant à élaborer pour son client un

plan d'action contenant les objectifs à atteindre et les mesures concrètes à prendre afin de résoudre le problème posé. Cette étape revêt une importance cruciale pour le client. Le consultant doit veiller à bien définir qui fera quoi, comment et selon quel calendrier de mise en œuvre.

Etape 5 – Assistance à la mise en œuvre du plan d'action

Le consultant est chargé d'aider et d'assister les hommes de l'entreprise à mettre en œuvre concrètement les mesures prévues dans le cadre du plan d'action. Cette assistance est susceptible de revêtir plusieurs formes :

- formation des hommes,
- coaching des responsables chargés de la mise en œuvre du plan d'action,
- aide à la rédaction des nouvelles procédures,
- assistance méthodologique,
- réunions de contrôle et mesures de recadrage...

Cette étape est capitale. L'efficacité des résultats d'une mission de conseil est de plus en plus fréquemment jugée à la qualité de la mise en œuvre du plan d'action et de l'appropriation effective des mesures qu'il préconise par les collaborateurs de l'entreprise.

Etape 6 – Evaluation des résultats obtenus

L'évaluation des résultats obtenus s'effectue à l'occasion d'une rencontre entre le consultant et le (ou les) responsable(s) du suivi de la mission. Elle est l'occasion d'examiner ce que le consultant a concrètement apporté à l'entreprise. Il est important que l'évaluation s'appuie sur un outil spécifique (du type grille d'indicateurs) afin de structurer l'entretien et d'en conserver une trace écrite. La conduite régulière d'entretiens d'évaluation avec les clients est un outil privilégié d'amélioration de la qualité de vos futures prestations de conseil.

Etape 7 – Communication des résultats obtenus

Cette dernière étape est souvent négligée par certains consultants. Elle consiste à valoriser les résultats obtenus dans une partie de l'entreprise (service, département) et à les communiquer à l'ensemble de celle-ci en utilisant différents moyens :

- diffusion de certaines parties du rapport final de mission sur un Intranet,
- article dans le journal de l'entreprise,
- séminaire de formation à l'attention des responsables des autres services,
- réalisation de cas pédagogiques...

La communication des résultats obtenus vise à permettre à la fois la diffusion du changement dans le reste de l'entreprise et la création d'un climat plus réceptif parmi les hommes et les services concernés.

Fiche pratique n° 11

Les étapes du déroulement d'une mission de conseil

Etape 1 – Préparation de la mission

Etape 2 – Recueil et analyse des données

Etape 3 - Diagnostic

Etape 4 – Elaboration du plan d'action

Etape 5 – Assistance à la mise en œuvre du plan d'action

Etape 6 – Evaluation des résultats obtenus

Etape 7 – Communication des résultats obtenus

✓ Comment conforter la relation client-conseil ?

Le principal intérêt de la démarche d'intervention de conseil que je vous suggère ici réside dans sa capacité, d'une part, à rendre visible pour votre client la nature de votre intervention et, d'autre part, à favoriser la coproduction entre vous et votre client.

Rendre visible votre mission

Je l'ai déjà dit, le conseil est par nature une prestation immatérielle. La meilleure façon de dépasser cette contradiction c'est d'instaurer comme le disent les spécialistes de la qualité, la traçabilité de votre mission par le découpage de votre mission en étapes. Il faut aussi qu'il y ait un feed-back ,entre vous et votre client, à l'issue de chaque étape, à partir d'un écrit qui

permet l'échange et l'enrichissement mutuel (« la parole s'envole, l'écrit reste »). Ce souci de visualisation de votre apport au client doit devenir chez vous un souci constant.

Favoriser la coproduction entre vous et votre client

Comme le rappelaity Michel Janneteau, ancien président de la Chambre des Ingénieurs Conseils de France dans le *Guide pour une démarche qualité dans les petites structures de conseil* : « la garantie de la réussite d'une intervention, et par là, le développement de chaque cabinet comme de la profession dans son ensemble, passe par une maîtrise de la relation client / conseil. Celle-ci est conçue comme une véritable coproduction. Le savoir-faire de l'intervention de conseil, ce savoir être un "agent extérieur du changement", quelle que soit la spécialité ou l'expertise, quel que soit l'objectif de l'intervention, constitue précisément ce qui définit le propre du métier de conseil selon la formule largement employée "le conseiller n'est pas le payeur" » (*op. cit.*, CICF/UFARCO, 1997).

La démarche d'intervention de conseil que je préconise dans ce livre vise à stimuler la co-production entre le consultant et son client et à favoriser l'émergence d'une dynamique de changement. Or, face aux grands cabinets de conseil, notamment anglo-saxons, la coproduction avec le client et la capacité à conduire le changement sont les deux points forts que doivent cultiver les petites et moyennes structures de conseil.

✓ Travail à la mission : les pièges à éviter

Lorsqu'un consultant débutant démarre ses premières missions il doit sans cesse louvoyer afin d'éviter plusieurs pièges. **Premier piège : le temps.** Le temps est l'ennemi du consultant. Le consultant doit toujours lutter contre le temps. Il n'y a pas de bonne mission de conseil réalisée en dehors des délais prévus.

Deuxième piège : la déférence à l'égard du client. Lorsque l'on débute dans ce métier, il est parfois difficile d'adopter un point de vue autonome face à son client, la tendance à demeurer à son égard dans une attitude de défé-

rence, à faire ce qu'il me dit de faire, peut s'imposer, au risque de perdre le contrôle de la mission. Il faut éviter de se comporter plus comme un cadre salarié que comme un consultant extérieur, doté de son indépendance et de son autonomie de jugement.

Troisième piège à éviter : vouloir faire tout par soi-même. Au fond se comporter comme un cadre et oublier que le consultant n'est pas celui qui fait mais celui qui fait faire – ou plus exactement, celui qui aide les hommes de l'entreprise à faire ce qu'ils ont à faire mieux qu'ils ne le font à présent.

Quatrième piège : passer beaucoup trop de temps à l'analyse de l'existant (la phase d'audit et de diagnostic) et ne pas approfondir assez les préconisations au client. Or, ne l'oubliez pas, seules les préconisations au client représentent pour lui une réelle valeur ajoutée. En règle générale, l'audit et le diagnostic apprennent peu au client ; Ils ne lui permettent surtout guère de dégager les pistes de réflexion pour demain.

Cinquième piège : ne pas prévoir les modalités concrètes de mise en œuvre et d'accompagnement du changement dans l'entreprise en précisant qui fait quoi ? Selon quelles procédures ? Dans quels délais ? Et comment mesurer le déroulement de la mise en œuvre de ces mesures dans l'entreprise ?

Sixième piège: ne pas savoir terminer une mission. Une bonne mission est une mission qui a un début et une fin. Si une mission se prolonge, le risque est grand de voir le consultant perdre son autonomie de jugement à l'égard de son client et de se comporter comme un salarié.

Septième piège : ne pas consacrer assez de temps à réfléchir sur ses pratiques de consultant en mission et se condamner ainsi à répéter ce que l'on sait déjà faire. Cela suppose, à la fin de chaque mission, et ensuite, en cours d'année (ou en fin d'année) de s'accorder une ou deux journées pour analyser les évaluations clients, identifier ses points faibles et chercher à améliorer ses futures prestations.

✓ Qu'est qu'une mission réussie ?

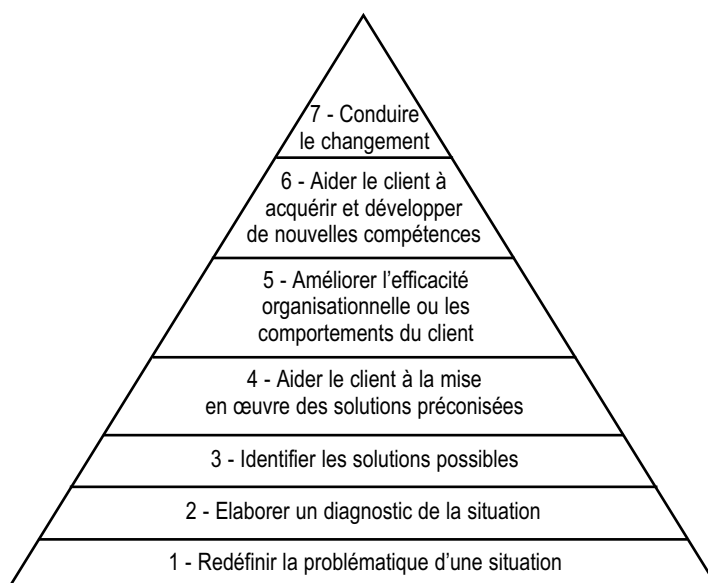
Une mission de conseil réussie est une mission qui apporte une valeur ajoutée perceptible par le client. La pyramide de la valeur ajoutée (cf. ci-dessous) vous permet de classer les missions de conseil en fonction de leur impact pour le client. Cela va de l'apport le plus simple du consultant à son client – aider celui-ci à bien formuler son problème – jusqu'aux formes les plus élaborées d'apport telles que :

- l'aide à la décision,
- le développement de nouvelles compétences ou de nouveaux produits et services,
- la conduite du changement.

Il est évident que plus les missions que vous réaliserez auront un fort impact pour le client, plus leur valeur économique sera grande. Vous devez donc être attentif, lorsque vous proposez une mission à un client, à l'éclairer sur l'impact que cette mission pourra avoir sur son entreprise. Vous devez tout faire pour rendre perceptible votre valeur ajoutée pour votre client. Les réticences à l'égard du conseil viennent trop souvent du fait que certains consul-

Fiche pratique n°12

La pyramide de la valeur ajoutée d'une mission de conseil



Extrait de : Yves André Perez – « L'ingénierie de l'intervention de conseil », © IDCE (UCO).

tants ne proposent à leurs clients que des missions à faible valeur ajoutée. La pyramide de la valeur ajoutée est un outil très simple qui vous permettra de visualiser le niveau de la valeur ajoutée d'une mission de conseil. A la base, figurent les missions les plus simples c'est-à-dire celles qui consistent à faire le diagnostic de la situation. Ensuite, viennent celles qui visent à aider le client à identifier et à mettre en œuvre des solutions et à améliorer l'efficacité de son organisation. Enfin, plus on se rapproche du sommet de la pyramide et plus on a affaire aux missions à forte valeur ajoutée (c'est-à-dire celles qui consistent à aider le client à acquérir et à développer de nouvelles compétences et à conduire le changement.

Apprenez à améliorer vos pratiques de travail en mission

La mission va devenir le nouveau cadre de votre future activité de conseil. Vous avez donc intérêt à vous donner les moyens nécessaires à l'amélioration continue de vos pratiques de travail en mission.

Pour y parvenir nous vous proposons de tenir pour chacune d'entre elles votre dossier de mission (voir : « La mission source de feed-back pour perfectionner vos outils »). La tenue de ce dossier, qui s'inscrit dans une démarche qualité, doit vous permettre de :

- garder des traces de vos différentes missions,
- pouvoir vous y reporter à tout moment,
- repérer vos « réserves de productivité » (c'est-à-dire toutes les étapes de la mission où vous perdez du temps, le plus souvent par manque d'organisation et d'efficacité personnelle),
- réfléchir aux meilleures pratiques que vous avez développées au cours de telle ou telle de vos missions et que vous avez tout intérêt à reproduire,
- vous inscrire dans une démarche permanente de progrès.

Figureront, dans ce dossier de mission, tous les éléments relatifs au contrat avec le client (proposition d'intervention, cahier des charges). Vous y mettrez également la documentation de gestion de la mission et notamment la fiche de relevé des temps passés (comment se répartit mon temps de mission entre les différentes tâches à effectuer), la fiche de suivi budgétaire et d'avancement des travaux. Vous pouvez y inclure également tout le courrier échangé avec votre client et, enfin, la documentation technique proprement dite, c'est-à-dire les références aux outils et aux méthodologies utilisées, le contenu

des entretiens, les analyses et rapports intermédiaires ainsi que le rapport final de mission. Tous ces éléments sont repris dans la fiche pratique ci-après.

Fiche pratique n° 13

Le dossier de mission : une démarche de progrès permanent pour le consultant

1 – spécifications contractuelles :

- lettre de mission,
- appel d’offres,
- ou cahier des charges.



2 – documentation de gestion de la mission :

- fiche de relevé des temps passés,
- fiche de suivi budgétaire et d’avancement des travaux,
- éléments de facturation et de coûts.



3 – courriers échangés :

- courriers,
- fax et/ou e-mail échangés avec le client.



4 – documents techniques :

- références aux outils et aux méthodologies utilisés au cours de la mission,
- contenu des entretiens et des analyses intermédiaires.

Source : Yves André Perez, Séminaire « L'ingénierie de l'intervention de conseil » © IDCE.

XV

Le contrat de conseil

La convention ou contrat de conseil est un document qui entérine les objectifs et les modalités de réalisation de la mission qui a été confiée au consultant par le client. Il fixe donc le cadre juridique des relations entre le cabinet conseil et le client pour la durée de la mission. Tant que ce document n'a pas été signé par les deux parties concernées, la mission n'a pas officiellement démarré – et tout est susceptible d'être remis en cause ou sujet à d'ultimes modifications.

✓ Les principes généraux du contrat de conseil

La philosophie générale qui sert de cadre aux contrats de conseil est en principe celle qui stipule que le consultant n'est tenu vis-à-vis de son client que par une obligation de moyens. Qu'est ce que cela signifie au juste ? Que le consultant, lors de la rédaction du contrat de conseil, ne s'engage en aucun cas sur des résultats en termes de solution au problème qui lui est posé par le client. Mais que recouvre alors exactement cette notion d'obligation de moyens ? Essentiellement trois choses.

Premièrement, être capable d'effectuer un diagnostic pertinent du problème posé ; deuxièmement, proposer à son client des recommandations adaptées à ses besoins. Ces recommandations doivent être assorties, en règle générale, d'un plan d'action cohérent ; troisièmement, le consultant est tenu d'alerter son client sur les difficultés ou les risques liés à la mise en œuvre des mesures qu'il a préconisées dans son rapport final de mission et dans son plan d'action.

La responsabilité du consultant s'arrête là. En effet, il ne dispose pas d'un pouvoir de décision propre au sein de la structure cliente. Il ne peut être tenu pour responsable des éventuels problèmes suscités par l'application des

mesures qu'il aura proposées. Il se peut que ses recommandations aient été mal comprises par la direction de l'entreprise ou par l'encadrement ; il se peut également que les moyens mis en œuvre aient été insuffisants ou inadaptés au contexte de l'entreprise. Le consultant ne peut donc être tenu pour responsable de ces dérapages. Seule la direction de l'entreprise engage totalement sa responsabilité.

Toutefois, si le principe général du contrat de mission a le mérite d'être clair, son application s'avère beaucoup plus difficile dans la réalité. Pourquoi ? Tout d'abord parce que les clients exigent de plus en plus souvent que le consultant participe à la mise en œuvre des mesures qu'il préconise dans son rapport et qu'il ne se contente plus de dire à l'entreprise ce que celle-ci doit faire. Le glissement vers une forme plus ou moins atténuée d'engagement sur des résultats, et non plus seulement sur des moyens, s'accroît. Par ailleurs, un nombre croissant de missions de conseil, notamment dans certains domaines (qualité, informatique) est assorti par le client d'une obligation de résultats, c'est-à-dire, d'une mission où le consultant s'engage à atteindre des objectifs quantifiables (par exemple, diminuer les coûts de 10 %, permettre à son client de décrocher une certification qualité, etc.). Cette évolution est dans « l'air du temps » et il est évident qu'elle tend à brouiller les pistes. En revanche, cette évolution vers l'obligation de résultats modifie la nature de la responsabilité du consultant vis-à-vis de son client. Si, par exemple, le consultant s'est engagé à obtenir, au terme de sa mission, une baisse des coûts de production de 10 % dans la filiale d'une entreprise, il sera facile de constater s'il a oui ou non atteint l'objectif. La responsabilité glisse alors de façon très nette de la direction de l'entreprise vers le cabinet de conseil. Avec elle s'accroîtront également les risques de litiges et de conflits judiciaires entre le cabinet conseil et son client. Par conséquent, et avant de s'engager sur des objectifs de résultats vous devez vérifier :

- la nature des objectifs qui vous sont proposés (s'agit-il vraiment d'objectifs précis et quantifiables ?),
- le degré d'engagement de la direction,
- les moyens mis à disposition par l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés,
- les risques encourus par votre cabinet.

Faute de quoi, l'engagement sur résultats peut s'avérer périlleux pour le consultant et, en fin de compte, porteur de risques de conflits avec ses clients.

✓ Rédaction type du contrat de conseil

Une convention de conseil peut être construite comme celle qui est reproduite dans la fiche pratique n°14. Bien entendu, il ne s'agit là que d'une trame qui peut être adaptée en fonction des circonstances et des besoins. Je donne d'ailleurs, dans la huitième partie, un véritable contrat de conseil dont, pour des raisons évidentes, je n'ai ôté que les noms des signataires.

Fiche pratique n°14

Modèle de Contrat de Conseil

(NB : il s'agit d'une trame générale, donnée ici à titre d'exemple. Un contrat réel est reproduit dans la Huitième partie de l'ouvrage)

Entre les soussignés :

Raison sociale du client

Dont le siège social est à

Représenté par

ci-après désigné le « client ».

D'une part.

Et

Raison sociale de la société de conseil

Dont le siège social est à

Représenté par

ci-après désigné le « titulaire »

D'autre part.

Il a été convenu :

ARTICLE I Objet de la mission

Après avoir rappelé le contexte de la mission, il convient d'en préciser les objectifs principaux attendus par le client.

ARTICLE II Contenu de la mission

Le texte présentera de façon systématique les principales étapes du déroulement de la mission et la démarche méthodologique utilisée afin d'atteindre les objectifs fixés à l'article I.

ARTICLE III Rapports d'étapes

Il sera précisé les dates de remise du (ou des) rapport(s) d'étape ainsi que celle du rapport final de mission.

ARTICLE IV Planning de la mission

Un planning présentera de façon simple le déroulement de l'ensemble de la mission et du calendrier à respecter.

ARTICLE V Budget et règlement

Il sera précisé le budget total alloué à cette mission ainsi que les modalités prévues pour le règlement. En règle générale, celui-ci s'effectue en trois versements échelonnés. Le premier lors du démarrage de la mission, le second à l'occasion de la remise du rapport d'étape et le dernier à la fin de la mission.

ARTICLE VI Engagement réciproque des parties

Il est prévu de préciser ce que chaque partie va demander à l'autre au cours de la mission : accès à certaines sources d'information, permission d'interviewer telle ou telle personne à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs), réunions, etc.

ARTICLE VII Cotraitance ou sous-traitance

Si le cabinet conseil prévoit de sous-traiter certaines parties de la mission à d'autres intervenants, il est nécessaire de préciser lesquelles et l'identité du (ou des) sous-traitant(s).

ARTICLE VIII Modification

Il est stipulé en général que toute modification apportée à la convention après signature et de nature à allonger les délais de réalisation ou la nature du budget prévu, et devra faire l'objet d'un avenant.

ARTICLE IX Résiliation

La convention doit préciser dans quelles conditions l'une des deux parties peut mettre fin au contrat.

ARTICLE X Litiges

La convention doit toujours désigner le tribunal compétent pour régler les litiges éventuels qui naîtraient au cours de la réalisation de la mission.

ARTICLE XI Assurances

Le consultant doit indiquer son numéro de police d'assurance professionnelle.

Source : Yves Perez, séminaire « L'ingénierie de l'intervention de conseil » © IDCE.

✓ La responsabilité du consultant

La responsabilité du consultant est susceptible d'être engagée dans trois cas de figure principaux :

- l'inexécution du contrat conclu avec le client,
- un dommage réel causé au client,
- l'existence d'un lien direct entre le dommage causé au client et l'inexécution du contrat.

L'inexécution du contrat

S'il s'agit d'un contrat fondé sur des objectifs de résultats quantifiables, l'inexécution est en règle générale assez aisée à démontrer pour le client. Le risque est pour l'essentiel encouru par le consultant. Si, au contraire, le contrat repose sur la seule obligation de moyens pour le consultant, le client devra alors apporter la preuve :

- soit d'une erreur dans le choix de la méthodologie utilisée par le consultant pour résoudre le problème qui lui était posé (la méthodologie choisie était inadaptée),
- soit d'une erreur commise par le consultant dans la mise en œuvre de la méthodologie préconisée.

Un dommage réel causé au client

Le client devra faire la preuve que la mission réalisée par le consultant a causé dans son entreprise un dommage réel.

L'existence d'un lien direct entre le dommage causé et l'inexécution du contrat

L'existence de ce lien est facile à constater s'il s'agit par exemple d'un retard dans l'exécution de la mission ou d'une non-réalisation de certaines étapes prévues dans le contrat. Elle est plus difficile à prouver pour le client lorsque le dommage causé est lié à une erreur dans le choix de la méthodologie ou dans une mauvaise utilisation de celle-ci.

Responsabilité du consultant à l'égard des tiers

Dans certaines circonstances, les tiers peuvent mettre en jeu la responsabilité du consultant. Cette hypothèse peut jouer, par exemple, lorsque le client se refuse à intenter une action contre le conseil et que le tiers, en l'occurrence un créancier, possède chez lui d'importants intérêts financiers. Précisons d'emblée que ce cas de figure est tout de même assez rare.

Il est donc important pour un consultant de veiller à bien rédiger ses contrats afin d'éviter les imprécisions ou les erreurs susceptibles de se transformer en litiges avec ses clients. Il existe des assurances professionnelles permet-

tant de couvrir au moins en partie ces risques (voir ci-dessous dans la huitième partie de ce livre les éléments relatifs à l'assurance professionnelle du consultant).

La position de l'arrêté du 18 janvier 2001 sur l'exercice du droit à titre accessoire par les consultants a élargi les responsabilités juridiques du consultant. Cet arrêté concerne toutes les situations où un consultant est amené à rédiger lui-même ou à participer à la rédaction de clauses (cahier des charges, manuels de procédures, manuels qualité...) qui s'appliquent à des tiers (fournisseurs, sous-traitants...). Ces clauses s'apparentent à un exercice de fait du « droit à titre accessoire ». Le consultant devra posséder une compétence juridique afin de pouvoir rédiger ou co-rédiger ces documents. Faute de quoi sa responsabilité juridique pourrait être mise en cause par le client ou par un tiers.

Plusieurs formations à l'exercice du droit à titre accessoire ont vu le jour. Il s'agit de :

- La formation à l'exercice du droit à titre accessoire de l'IPTIC (Institut pour les Techniques de l'Ingénierie et du Conseil), organisme de formation continue de la CICF. Contact IPTIC : 3 rue Léon Bonnat – 75016 Paris – Tél : 01 44 30 49 44.
- Le module sur le droit du consulting animé par Thierry Lupiac à l'Université de Paris X Nanterre. Contact : 200 avenue de la République – 92000 Nanterre – Tél : 01 40 97 72 00.

Fiche pratique n°15

L'arrêté du 28 février 2001 sur l'exercice du droit à titre accessoire

Arrêté du 28 février 2001 modifiant l'arrêté du 19 décembre 2000 conférant l'agrément prévu par l'article 54-I de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques.

NOR : JUSC0120116A

La garde des sceaux, ministre de la justice,

Vu l'arrêté du 19 décembre 2000 conférant l'agrément prévu par l'article 54-I de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques,

Arrête :

Art. 1er – Dans l'arrêté du 19 décembre 2000 susvisé conférant aux consultants ou ingénieurs-conseils qui exercent leur activité dans les secteurs « conseil pour les affaires et la gestion » et « sélection et mise à disposition de personnel » l'agrément prévu par l'article 54-I de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques, à la première phase, au lieu de : « code NAF 75.1G », lire : « code NAF 74.1G », et au deuxième tiret du 2ème, au lieu de : « sous la responsabilité de l'organisme professionnel dont ils sont membres », lire : « sous la responsabilité de l'organisation professionnelle représentative dont ils sont membres »,

Art.2 – La directrice des affaires civiles et du sceau est chargée de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française,

Fait à Paris, le 28 février 2001.

Pour la ministre et par délégation :
La directrice des affaires civiles et du sceau,
D. RAINGEARD DE LA BLETIÈRE

✓ Aspects financiers du contrat de conseil

Sur le plan financier, il existe plusieurs modes possibles de rémunération des consultants.

Le premier, et sans doute le plus usuel, est la rémunération selon un prix de journée. Ce prix de journée est variable en fonction du caractère de la

mission, de l'image et de la notoriété du consultant ou de son cabinet ainsi que de l'étendue de ses références dans le domaine d'intervention en question.

Le second mode de rémunération est la rémunération au forfait. Ce prix est fixé à la suite d'un arbitrage entre le prix de journée demandé par le consultant et le nombre de journées d'intervention prévues dans le cadre de la mission qu'il doit effectuer. Soit le consultant diminuera son prix de journée, soit il réduira la durée de son intervention. Ce mode de rémunération se rencontre assez souvent dans les PME-PMI et dans les TPE.

Le troisième mode de rémunération est le CDD (Contrat de Travail à Durée Déterminée). Le consultant négocie avec son client un ou plusieurs mois de salaire. Ce troisième mode de rémunération est moins fréquent mais on le retrouve également dans certaines PME-PMI qui ont relativement peu l'habitude d'acheter et d'utiliser du conseil.

Le quatrième mode de rémunération est celui correspondant aux appels d'offres, notamment dans le secteur public et celui des collectivités territoriales. Dans ce cas, le montant de la rémunération est déterminé par le répondant en fonction de deux objectifs différents :

- être le moins disant (rechercher à être le moins cher),
- être le mieux disant (être celui qui cherche à optimiser le rapport qualité / prix) c'est-à-dire ne pas chercher systématiquement à expliquer au client que la qualité d'une prestation est liée à un certain niveau de rémunération du consultant.

La stratégie du moins disant pratiquée par certains conseils peut s'avérer à terme dangereuse car elle accrédite l'idée, au demeurant fautive, qu'un bon consultant doit être nécessairement un consultant « bon marché ». Or, un consultant « bon marché » est aussi, et surtout, un consultant qui ne se donne pas les moyens de se ressourcer et de renouveler sa pratique professionnelle, un consultant, donc, dont l'expertise risque d'être vite obsolète. Sachez aussi que, lorsque vous intervenez en PME-PMI, votre client peut, sous certaines conditions, faire prendre en charge jusqu'à 50 % du coût d'une intervention de conseil dans le cadre des FRAC (Fonds Régionaux d'Aide au Conseil). Reportez-vous à ce sujet à la huitième partie où vous trouverez une présentation détaillée du dispositif FRAC.

✓ **Les litiges juridiques éventuels**

Les grands cabinets de conseil sont de plus en plus confrontés à la montée des litiges juridiques soulevés par leurs clients. La tendance constatée vers l'obligation de résultats est d'ailleurs de nature à accentuer ces risques. Ils sont toutefois moins importants dans les PME-PMI où le recours judiciaire pour régler les conflits est moins répandu. Le client préférera s'en prendre davantage au consultant lui-même et à sa notoriété (en propageant un bouche à oreille négatif à son sujet) plutôt que d'avoir recours à un cabinet d'avocats comme c'est plus souvent le cas dans les grandes entreprises.

Les réactions des dirigeants de PME-PMI sont, sur ce point, très différentes de celles des cadres issus des grands groupes – souvent très marqués sur ce point également par la « culture du procès » en vigueur Outre-Atlantique. La meilleure protection contre les risques de litiges juridiques est sans doute dans :

- le renforcement du professionnalisme du consultant,
- la maîtrise de l'ingénierie de l'intervention de conseil et la coproduction avec le client,
- et enfin, dans la clarté de la rédaction des contrats de conseil.

Ce problème du risque de litiges n'a pas échappé à l'attention des organisations professionnelles de l'ingénierie et du conseil. Ainsi, la Chambre des Ingénieurs-Conseils de France a récemment signé un accord avec le groupe AXA sur la responsabilité civile professionnelle de ses adhérents et visant à couvrir les dommages éventuels causés dans le cadre du droit des contrats. Dans tous les cas, afin de mieux se prémunir contre les risques inhérents à leur métier, les consultants doivent souscrire, à titre préventif, une assurance responsabilité civile. Cette assurance est obligatoire pour tout consultant en activité. Le montant de cette assurance est variable selon le type d'activité exercé par le consultant. Elle sera plus élevée pour ceux dont la plupart des missions sont soumises à des obligations de résultats et sensiblement moins élevée pour ceux dont les missions sont soumises à la seule obligation de moyens. Vous trouverez dans la huitième partie de ce livre (« Comment choisir son assurance professionnelle de consultant) les coordonnées de plusieurs cabinets spécialistes de l'assurance professionnelle des consultants.

Sixième partie

L'art du travail en réseau

Vous avez enfin pris votre décision. Vous avez choisi de devenir consultant indépendant. Vous avez ainsi fait le deuil de votre situation antérieure, celle où vous étiez cadre au sein de l'entreprise. Vous venez de franchir un pas décisif. Bravo !

A vous de jouer, maintenant que vous avez choisi de suivre les chemins de la liberté ! Toutefois, s'il est exact que vous allez exercer votre activité en qualité d'indépendant, cela ne signifie aucunement que vous devez rester un solitaire. Indépendant oui, mais pas solitaire ! Rien ne vous oblige à vous enfermer dans votre tour d'ivoire si ce n'est votre propre peur des autres, votre incapacité à nouer des liens de coopération avec d'autres consultants. La solitude est toujours une épreuve. Et puis, il n'est pas sûr que ce soit une stratégie efficace pour vous.

Il existe d'autres voies possibles, fondées sur la collaboration et la recherche de synergies partenariales fortes. N'hésitez pas à les explorer.

Si le métier de consultant indépendant semble promis à un bel avenir, ne perdez pas de vue que l'ère du consultant solitaire, du « lonesome cowboy » touche également à sa fin. Nous entrons dans l'ère des réseaux. Les réseaux prolifèrent et nous sommes loin d'avoir encore tiré parti de toutes leurs potentialités.

Exercer avec efficacité le métier de consultant, de nos jours, suppose de maîtriser l'art du travail en réseau car il s'agit bien d'un « art » au sens fort du terme, et comme tout art, il s'acquiert progressivement, par l'effort et par la pratique la plus assidue possible. Je vous propose donc d'explorer ensemble les voies et les moyens de la pratique de l'art du travail en réseau à travers les chapitres suivants : « Indépendant mais pas solitaire » et « Comment construire efficacement son réseau ? ».

Le chapitre XVI, « Indépendant mais pas solitaire », vise à vous sensibiliser aux dangers qui menacent le consultant indépendant dans l'exercice de son métier. Le réseau peut constituer pour vous une solution intermédiaire entre la solitude et la création avec des associés d'une société plus importante. Nous verrons comment procéder afin de passer du mythe du réseau à sa réalité.

Dans le chapitre XVII « Comment construire efficacement votre réseau ? », nous explorerons les principales voies de construction d'un réseau. Nous

identifierons les étapes clés à respecter. Nous verrons également les erreurs à éviter. Enfin, et en dernier lieu, nous étudierons comment faire de son réseau un véritable outil de développement commercial – étant entendu qu'un consultant peut être amené à intégrer d'autres types de réseaux que les réseaux à finalité commerciale comme, par exemple, les réseaux de ressourcement et de partage d'expériences et de pratiques professionnelles.

XVI

Indépendant mais pas solitaire

La condition de consultant indépendant représente un changement profond par rapport à celle de cadre salarié dans l'entreprise. Dans l'exercice au quotidien de votre nouvelle activité, vous allez éprouver de nouvelles satisfactions. La première, et sans doute la plus importante, est liée au sentiment d'indépendance qui vous anime. Après avoir longtemps vécu à l'ombre de votre hiérarchie, au sein d'un système tout à la fois sécurisant, puissant mais aussi sans doute parfois paralysant, vous allez vous retrouver seul.

Veillez toutefois à ce qu'une fois passée l'euphorie des premiers moments de votre liberté retrouvée, vous ne vous découragez pas au contact de l'exercice en solo de votre nouveau métier.

C'est qu'en effet, très vite, vous allez vous heurter à un certain nombre de difficultés qu'il vous faudra surmonter si vous voulez continuer à exercer ce métier et à en vivre correctement.

Soyez donc attentif aux dangers que recèle votre nouvelle condition de consultant indépendant et évitez de pêcher par ignorance ou par naïveté. Armez-vous de patience et sachez qu'entre la position de consultant indépendant et solitaire et celle du consultant salarié au sein d'un cabinet conseil, il existe pour vous une tierce voie que vous aurez sûrement envie d'explorer : celle du réseau.

✓ **Les dangers de l'indépendance**

La vie de consultant indépendant vous apportera, j'en suis sûr, de nombreuses satisfactions. Mais elle ne s'apparentera pas toujours à un chemin pavé de roses. Parmi les principaux dangers que vous aurez à affronter figurera, en premier lieu, la solitude. Il est rarement facile de tout faire tout seul : chercher des clients, rédiger des propositions, réaliser les missions, rédiger les rapports de mission, accompagner le client dans la mise en œuvre

des mesures préconisées, etc. C'est parfois dur... Souvent les consultants en exercice me disent : « le plus dur c'est de ne pas avoir de miroir. Quelqu'un avec qui échanger en toute quiétude, sans crainte de se faire déposséder de l'un de ses marchés ou de ses clients ».

Ce besoin est fortement ressenti par de nombreux consultants, même si certains d'entre eux ne se l'avouent pas facilement.

Et puis, il y a les échecs dans l'obtention des missions, échecs en quelque sorte inévitables et qui font partie de la vie quotidienne du consultant : accepter de vivre avec un certain seuil d'incertitude. Il y a deux façons de réagir face à l'incertitude. Soit par le stress qui vous paralyse et vous fait douter de vos capacités à assurer votre nouveau rôle de consultant, soit en adoptant une attitude résolument pro-active à l'égard de votre environnement. C'est bien sûr la deuxième attitude que je vous recommande.

J'ai eu depuis dix ans l'occasion d'en vérifier chaque jour le bien-fondé. Elle consiste à partir d'une idée simple mais efficace, que j'ai d'ailleurs déjà évoquée à plusieurs reprises. Considérez-vous comme une mini-entreprise ! N'attendez rien des autres *a priori*. Quelques exemples afin d'illustrer mon propos. Un consultant en organisation en PME opérant en Vendée a pris l'initiative d'aller rencontrer un réseau d'experts-comptables et de leur proposer un partenariat avec son cabinet conseil pour aider les entreprises dans la mise en œuvre des 35 heures. Une consultante en systèmes d'information a pris l'initiative de contacter une très grande société de conseil pour lui préparer un module de formation à la GED (Gestion Electronique de Données) après avoir constaté l'absence d'un tel module dans son catalogue de formations.

Prenez l'initiative et arrangez-vous pour être une force de proposition. En un mot, comportez-vous comme un lanceur d'idées, comme une force d'initiatives et de projets. Vous ne le regretterez pas. En agissant de la sorte, vous allez aimer vers vous de nouveaux contacts et de nouvelles relations. Les seules rencontres qui valent sont celles qui se fondent sur la communauté d'esprit. Ce sont celles que nous devons viser chaque jour en sachant que parfois elles se refuseront à nous, qu'elles nous échapperont.

Questionnez-vous ! Dites-vous à vous même, en toute franchise, si vous avez vraiment tout fait pour que naisse et s'affirme cette communauté d'esprit !

Un autre danger réside dans un certain conservatisme. Vous avez quitté l'entreprise avec une certaine vision de votre métier et de votre environnement. Prenez garde à ce que cette vision ne se fige et qu'elle ne se situe en décalage avec la nouvelle réalité des entreprises et du marché ! Les besoins des entreprises évoluent très vite et un consultant se doit de garder un œil critique, un œil neuf sur les nouvelles problématiques qu'elles affrontent. Ne vous endormez pas sur vos certitudes ! Cela pourrait vous jouer de vilains tours !

Pour éviter cela, vous devez entretenir des relations étroites avec vos prospects. Vous devez les voir au moins une à deux fois par an en veillant à bien comprendre l'évolution de leurs problèmes et en vous efforçant de leur apporter une information utile (par exemple sur l'évolution de leurs concurrents, sur la façon dont ils se situent par rapport à ceux-ci, etc.).

Cette vigilance doit s'exercer aussi à l'égard de l'évolution des idées dans votre domaine de compétences (ouvrages à lire, experts à rencontrer ou conférences à suivre). La note d'étonnement, par exemple, est une technique de veille venue du Japon qui consiste à alerter un prospect ou un prescripteur sur un problème émergent qui implique un effort d'adaptation et, le cas échéant, un recours au conseil. A titre d'exercice, passez donc le très court « test de vigilance » que je vous propose ci-dessous. Il s'est avéré d'une redoutable utilité dans de nombreux cas :

Fiche pratique n° 16

Test de vigilance

Au cours des six derniers mois :

- 1) Combien de visites avez-vous effectuées chez vos prospects ?
- 2) Quelles informations leur avez-vous apportées ?
- 3) Qu'avez-vous appris sur l'évolution de leur besoin ?
- 4) Combien de propositions d'intervention avez-vous rédigées ?
- 5) Quelles initiatives avez-vous prises afin de tisser des liens plus étroits avec vos prospects ?
- 6) Combien d'ouvrages de votre domaine de spécialité avez-vous lus ?
- 7) Combien d'experts de votre domaine de spécialité avez-vous rencontrés ?
- 8) Combien de conférences avez-vous données sur des problématiques émergentes ?
- 9) Combien d'articles avez-vous rédigés ?
- 10) Combien de notes d'étonnement avez-vous rédigées à l'attention de vos prescripteurs ou de vos prospects ?

Source : IDCE.

✓ **Le réseau : une voie médiane entre la solitude et la création d'une société de conseil pluri-associés**

Sachez-le bien, vous n'êtes pas condamné à l'exercice solitaire du métier de conseil ! Vous avez le choix. Entre l'exercice en solo du conseil et la création nécessairement plus ambitieuse d'une société de conseil pluri-partenaires – et où chacun prend une part de capital – il existe une voie médiane : la création d'un réseau de consultants. L'adhésion ou la construction d'un réseau vous permet de jouer sur deux tableaux :

- d'une part, vous conservez votre indépendance personnelle,
- d'autre part, vous bénéficiez des synergies partenariales propres aux réseaux.

Vous pourrez ainsi tenter de concilier votre goût de la liberté et votre besoin d'appartenance et d'échange avec vos pairs.

Ce besoin est un élément important de structuration de votre identité professionnelle de consultant. Vous y puiserez également de nouvelles énergies pour vous affirmer dans la pratique de ce nouveau métier et pour des partenariats fructueux.

Je crois très sincèrement que l'attrait pour les réseaux est beaucoup plus qu'une mode passagère et qu'il ouvre la voie à un nouveau mode d'exercice de votre compétence. Les réseaux sont susceptibles de vous permettre le partage d'informations et l'échange avec les pairs. En un mot, grâce au réseau, vous disposez d'un « miroir » professionnel. Ils peuvent contribuer aussi à démarcher de nouveaux clients et à engager un lobbying plus efficace auprès des prescripteurs. Il peut constituer également le creuset d'une capitalisation d'expériences plus efficace.

Fiche pratique n° 17

Les réseaux : un nouveau mode d'exercice de la compétence

L'adhésion active à un réseau est susceptible de vous procurer plusieurs avantages :

- disposer d'un « miroir »
- l'échange d'expérience avec les pairs
- le partage d'informations
- la création d'image et de notoriété
- le lobbying
- la possibilité de répondre à plusieurs à des appels d'offres
- la possibilité de faire en commun des propositions d'intervention
- l'organisation d'événements
- la capitalisation d'expériences
- le resourcement

Source : Yves André Perez, IDCE.

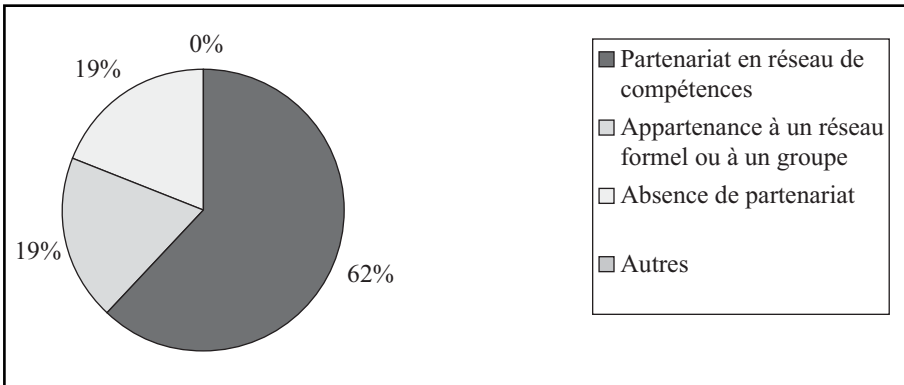
✓ Le réseau : du mythe à la réalité

Les réseaux prolifèrent. Cette prolifération est liée à la conjonction de plusieurs tendances :

- la dérèglementation des marchés : plus les marchés s'ouvrent et deviennent concurrentiels et plus le besoin de réseaux s'accroît,
- le professionnalisme : avec la concurrence, le professionnalisme se développe et renforce le besoin d'échanges et de reconnaissance entre les pairs
- les NTIC : les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication tendent à favoriser l'échange et le partage des informations,
- l'innovation : l'innovation devient une donnée structurelle du fonctionnement et des modalités de régulation des marchés de services de matière grise,
- la compétence collective : la compétence individuelle ne peut se développer et se renouveler que dans la mise en relation avec d'autres compétences. Cette mise en commun de compétences sert de levier à la création d'une compétence collective qui naît et se développe dans et par les réseaux. Les réseaux deviennent ainsi les creusets du développement des compétences individuelles et collectives des consultants.

70 % des consultants interrogés dans le cadre d'une enquête menée auprès d'un panel de professionnels du conseil déclarent participer activement à

des réseaux de compétences. Cette proportion est en nette augmentation. 20 % appartiennent même à un réseau formel ou à un groupe tandis que seulement 20 % des répondants déclarent opérer seuls et ne s'appuyer sur aucun partenariat.



**Tableau N° 9 : Organisation et management des cabinets
partenariat et réseaux**

XVII

Comment construire efficacement votre réseau ?

Les réseaux de consultants se multiplient. Certains disparaissent, d'autres perdurent. Cependant, le phénomène tend à se développer. De plus en plus de consultants indépendants ou opérant dans des petites structures travaillent en réseau. Les réseaux qui perdurent ne le doivent pas en général au hasard. Leur succès résulte de la mise en œuvre de stratégies pertinentes. Bien entendu, il n'existe pas une mais plusieurs stratégies possibles pour construire un réseau de consultants. Tout dépend à vrai dire du contexte dans lequel vous évoluez.

Vous avez également intérêt à appliquer une méthodologie définie comportant plusieurs étapes clés afin de constituer votre réseau. Chacune de ces étapes possède sa raison d'être et permettra de consolider votre démarche de construction du réseau. Toutefois, ce processus ne pourra aboutir qu'à condition d'éviter certaines erreurs de nature à brouiller les pistes et à obscurcir les objectifs et les modalités concrètes de fonctionnement du réseau.

Enfin, ne perdez pas de vue la chose suivante. Un réseau de consultants ne prend toute sa signification qu'à partir du moment où il devient un véritable outil commercial au service du développement des affaires de chacun de ses membres. C'est à ce moment-là que le réseau renforce les liens entre ses membres et génère une véritable dynamique. Au contraire, si le souffle retombe, l'adhésion des membres au réseau s'affaiblit, la dynamique s'esouffle et il est fréquent alors de voir les réseaux se défaire et disparaître.

Ne perdez pas de vue non plus une chose essentielle. La déontologie est un élément incontournable du bon fonctionnement des réseaux de consultants. Sans règles déontologiques claires et respectées par tous, un réseau ne parviendra guère à survivre très longtemps. Il se dissoudra dans la méfiance ou le conflit d'intérêts.

Une fois retenues les règles élémentaires de fonctionnement des réseaux, je vous encourage à pratiquer le travail en réseau, à rechercher les synergies partenariales. C'est en pratiquant le travail en réseau que l'on découvre toutes les vertus de ce nouveau mode d'exercice de la compétence et que l'on s'initie aux subtilités du travail collaboratif.

✓ **Les principales stratégies de construction d'un réseau**

Il existe trois grands types de stratégies de construction d'un réseau de consultants :

- les stratégies fondées sur l'adhésion à un leader charismatique,
- les stratégies d'affinité,
- les stratégies fondées sur les compétences.

Les stratégies fondées sur l'adhésion à un leader charismatique

Ces réseaux se structurent autour de la personnalité et de la force d'un leader charismatique. Celui-ci va servir à cimenter l'adhésion des membres du réseau et à créer une vision commune. Ce type de réseau présente deux avantages indéniables :

- ils sont faciles à créer,
- et ils peuvent croître rapidement.

Mais leur principal inconvénient réside dans le fait que l'autorité du leader risque de susciter à la longue des oppositions, des départs et des ruptures. En fin de compte, ces réseaux résistent mal, en règle générale, à l'épreuve de la durée.

Les stratégies d'affinité

Ces réseaux reposent sur les affinités personnelles existant entre les membres fondateurs du réseau. Principal avantage de ce type de réseau : la cohésion interne.

Principal défaut : la difficulté à croître et à se développer. En effet, ces réseaux se créent le plus souvent entre des hommes et des femmes qui partagent une

histoire commune, des références culturelles fortes : anciens de telles ou telles grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce, anciens officiers, anciens du B.T.P., etc. Dès qu'ils cherchent à se développer au-delà des frontières de ce noyau dur initial, ils s'affaiblissent et parfois éclatent.

Les stratégies fondées sur les compétences

Ce type de réseau s'est développé récemment. Il repose sur la reconnaissance mutuelle des compétences de chacun. Ces réseaux sont assez difficiles à créer et à développer. Ils impliquent une forte participation d'au moins une partie de leurs membres. Par contre, une fois lancés, ils possèdent en général une bonne cohésion interne.

Chacune de ces trois stratégies a sa raison d'être en fonction du contexte dans lequel vous vous trouvez. La première stratégie est assez exceptionnelle (elle est liée à l'existence d'un leader incontesté). Les deux autres sont plus fréquentes et souvent plus riches de potentialités pour leurs membres.

✓ Les étapes clés à respecter dans la construction d'un réseau

Les principales étapes à respecter dans la stratégie de construction d'un réseau sont les suivantes :

- identification des membres du réseau,
- reconnaissance mutuelle des compétences,
- philosophie de mission du réseau,
- élaboration de l'offre de services,
- stratégie de communication et de lobbying,
- stratégie de développement partenarial,
- capitalisation des expériences du réseau.

• Identification des membres du réseau

Cette première étape consiste à repérer les membres potentiels du réseau, à les approcher et à les sensibiliser à l'intérêt d'adhérer et de participer activement à la vie et au développement du réseau. Cette étape est difficile. Elle suppose de définir les critères de sélection des futurs membres (affinités, compétences).

- **Reconnaissance mutuelle des compétences**

Cette étape correspond à un travail qu'effectue le groupe sur lui-même afin de déterminer quelles sont les compétences existantes et de favoriser la reconnaissance des compétences de chacun par les autres membres du groupe.

- **Philosophie de mission du réseau**

Les membres du réseau doivent ensuite définir de façon claire leur philosophie de mission, c'est-à-dire le concept qui va servir de support de développement au réseau. Cette philosophie doit s'exprimer à travers quelques phrases clés.

- **Elaboration de l'offre de services**

Les membres du réseau doivent exprimer en commun ce que va être leur offre de services. Autrement dit ce que peut apporter le réseau et à qui ? Cette étape de définition est tout à fait essentielle. Les réseaux qui périclitent ou qui disparaissent sont ceux qui n'ont pas pu ou pas su élaborer une offre de services fondée sur la complémentarité des compétences existantes au sein du réseau.

- **Stratégie de communication et de lobbying**

Un réseau ne peut se développer qu'en s'appuyant sur une stratégie adéquate de communication et de lobbying c'est-à-dire après avoir clairement défini les cibles, les moyens et le contenu des messages que l'on souhaite délivrer.

- **Stratégie de développement partenarial**

Un réseau ne se développera qu'à la condition de définir une stratégie partenariale pertinente. C'est ce que l'on appelle dans les pays anglo-saxons le « networking ». C'est en tissant sans cesse des liens avec de nouveaux partenaires qu'un réseau va devenir un centre d'influence.

- **Capitalisation des expériences du réseau**

Les réseaux ont besoin de façon récurrente de capitaliser leurs expériences afin de renforcer leur dynamique de développement et leur rayonnement au sein de leur environnement.

✓ **Les erreurs à éviter dans la construction d'un réseau**

Il y a en particulier sept erreurs principales à éviter dans la mise en œuvre d'une stratégie de construction d'un réseau de consultants.

La première erreur consiste à **confondre pouvoir et influence**. Les personnes qui entrent dans un réseau pour « prendre le pouvoir » sont en général les fossoyeurs de ces réseaux. Les réseaux ne fonctionnent pas à l'autorité mais à « l'influence ». Un grand nombre de réseaux échouent parce qu'ils confondent allègrement ces deux notions.

La seconde erreur est la **précipitation**. Les créateurs d'un réseau veulent aller vite et brûler les étapes. Ils oublient d'effectuer le travail préparatoire de fond nécessaire à la consolidation effective d'un réseau à travers les étapes d'identification, de reconnaissance mutuelle des compétences, d'élaboration de la philosophie de mission et de l'offre de services. Résultat, ces réseaux ne parviennent guère à vivre. Ils manquent de substance, de vie. Ils demeurent une rencontre superficielle et temporaire d'individus que rien ne destine à rester ensemble et à bâtir des projets communs.

La troisième erreur est une **approche superficielle du commercial**. Les réseaux de consultants qui échouent sont ceux qui tiennent un discours commercial sans travailler de façon sérieuse l'offre de services : qu'est-ce que nous avons à vendre ? Qu'est-ce qui nous différencie des autres ? Qu'est-ce qui fait que demain notre réseau va générer un véritable label de professionnalisme et de compétence ?

La quatrième erreur consiste à **faire miroiter d'importants résultats financiers aux membres du réseau** au lieu de leur demander d'abord et avant tout de s'engager et de consentir à des efforts. Les réseaux qui marchent sont ceux qui appliquent peu ou prou cette phrase du président John F. Kennedy : « Ne vous demandez pas ce que l'Amérique va faire pour vous, demandez-vous plutôt ce que vous allez faire pour l'Amérique ».

Cet « état d'esprit » est important. Il est aux antipodes de l'état d'esprit « en attendant Godot... » qui règne parfois dans certains réseaux où chacun attend que l'autre fasse le premier pas.

La cinquième erreur consiste à **avoir toujours peur de se tromper**. Les réseaux qui marchent ne sont pas ceux qui cherchent à éviter les erreurs mais ceux qui savent les rectifier rapidement.

La sixième erreur est de **ne pas savoir pratiquer en permanence le « networking »**, l'art du développement des réseaux. La construction des réseaux s'apparente beaucoup au tricot. Il faut sans cesse croiser et recroiser les liens entre les personnes et le réseau.

La septième erreur est **d'oublier que les réseaux qui réussissent sont ceux qui reposent sur une éthique forte**. L'éthique est la clé de la confiance entre les membres du réseau à l'intérieur, et de son image et de sa notoriété à l'extérieur. Autrement dit, un réseau de consultants doit reposer sur une charte énonçant les principes que s'engagent à respecter ses membres. Un membre doit pouvoir être exclu du réseau.

Comment faire de son réseau un véritable outil commercial ?

Pour transformer un réseau de consultants quelconque en un véritable outil commercial, il convient de développer notamment :

- la lisibilité de son offre de services (ses caractéristiques),
- la qualité de ses supports commerciaux,
- la mutualisation de la clientèle.

Tout comme doit veiller à le faire un consultant indépendant, un réseau de consultants doit s'assurer de la lisibilité de son offre de services. S'agissant d'une offre par nature multi-services, cela suppose au préalable un travail de délimitation des compétences de chacun et de repérage des synergies entre les membres du réseau. Ce travail est essentiel afin de bien positionner le réseau sur son créneau de marché.

La qualité de ses supports commerciaux

Un réseau de consultants doit s'appuyer sur différents outils commerciaux :

- plaquette d'activité commerciale,
- logo,
- site Internet.

Les réseaux qui négligent le développement de ce type d'outils tombent vite dans l'anonymat.

La mutualisation de la clientèle

Cette pratique consiste à considérer que chaque membre du réseau qui apporte un client à l'autre bénéficie d'un pourcentage sur le montant de la mission qu'il a apportée. Ce pourcentage peut être croissant en fonction du nombre de missions rapportées à un consultant donné. L'incitation est ainsi très forte à partager les clients entre les membres du réseau ou à favoriser la constitution d'équipes temporaires de consultants afin de répondre à telle ou telle demande d'un client.

Cette pratique vise également à encourager le travail collaboratif entre les consultants et à constituer des plates-formes de compétences multiples susceptibles d'intéresser davantage le client qu'une offre émanant d'un seul consultant. Elle permet également à ce type de réseau de viser des catégories de clientèles plus importantes que les catégories habituelles – voir de rivaliser avec les offres des grands cabinets de conseil. Cette pratique est en phase avec l'évolution de la demande émanant de certaines catégories de clients tels que les grands groupes, les administrations ou les collectivités territoriales.

Septième partie

Bien vivre votre nouvelle vie de consultant

Vous avez entre 35 et 40 ans tout au plus, et vous avez choisi de devenir consultant. Ce choix constitue pour vous un moment important et il correspond à la seconde étape de votre vie professionnelle. En choisissant d'exercer le conseil, sachez que vous allez pratiquer un métier à la fois passionnant et très prenant. En effet, le conseil est « un métier passion », tout entier placé sous le signe de la nouveauté et du changement et qui se vit en dehors des hiérarchies et des sentiers battus. Bref, vous n'aurez guère le temps de vous ennuyer.

Mais, en même temps, ce métier exigera de vous un engagement personnel fort. A vous de bien savoir gérer cette tension permanente.

Dans les pages qui suivent, je voudrais vous suggérer quelques conseils afin de vous permettre de bien vivre votre nouvelle vie de consultant. En premier lieu, nous le verrons au chapitre XVIII, cela commence comme par bien savoir se fixer des objectifs de résultats réalistes. Sachez construire votre business plan en évitant de commettre les erreurs les plus fréquentes des candidats au conseil et apprenez aussi à contrôler vos résultats tout au long de l'exercice.

En second lieu, vous devez réfléchir à la question de savoir comment améliorer votre efficacité personnelle. Le conseil est une activité où l'on doit apprendre à travailler chrono en main. Au début cela surprend et puis l'on découvre ensuite que le temps gagné devient une source de liberté pour le consultant. C'est ce que vous découvrirez au chapitre XIX intitulé : « Améliorez votre efficacité personnelle ».

Enfin, le conseil est un métier où l'on a besoin périodiquement de se ressourcer professionnellement. En effet, le consultant qui réussit est vite guetté par la suractivité. Or, la suractivité use. Le consultant qui n'y prend pas garde risque fort d'être vite dépassé. Pour éviter d'en arriver là, une seule solution : consacrer du temps à se ressourcer. C'est ce que nous verrons au chapitre XX.

XVIII

Comment élaborer votre business plan ?

Au cours de la phase de décollage de votre nouvelle activité de consultant, la plus grande vigilance s'impose. Vous devez également réussir à maîtriser les à-coups de l'activité de conseil qui revêt de ce fait un caractère très différent du travail effectué par le cadre en entreprise. Mais revenons à votre business plan !

✓ Fixez-vous des objectifs réalistes

Le réalisme consiste à diviser en quatre parties le temps de travail total d'un consultant en distinguant :

- le temps commercial,
- le temps de « production »,
- le temps de gestion financière et administrative,
- et le temps de ressourcement professionnel.

Le temps commercial

Le temps commercial est le temps essentiel de la vie du consultant. Il est consacré à l'action commerciale à deux niveaux :

- en direction des prospects (approche directe),
- en direction des prescripteurs (approche indirecte).

Lorsqu'un consultant est en phase de lancement de son activité, cette phase peut représenter entre 30 et 40 % de son temps (soit 60 et 80 jours). Cette part énorme s'explique par la nécessité de construire simultanément un portefeuille clients et un réseau de prescripteurs. L'expérience montre que plus le consultant a su se doter d'un réseau de prescripteurs efficace, plus il peut trouver ses premières affaires sans avoir à déployer d'énormes efforts de prospection en direct. Toutefois, lorsqu'un consultant a réussi sa phase de lancement, le temps consacré au commercial tend à diminuer pour ne plus repré-

senter que 20 % environ de son temps de travail total (soit une quarantaine de journées par an).

Le temps de « production »

Au cours de la période de lancement de son activité, un consultant facture en moyenne de 60 à 80 journées. La base de 100 jours facturés constitue un indicateur précieux de la réussite du décollage d'une activité de conseil indépendante au sein d'une petite structure. Lorsque son activité est stabilisée, un consultant facture en moyenne 120 jours par an de mission. Autrement dit, le temps passé en « production » ne représente pas plus de 50 % de son temps de travail global sur l'année. *A contrario*, lorsqu'il franchit la barre des 140 journées facturées dans l'année, le consultant s'approche de la zone de « surchauffe » ou de « suractivité ». Celle-ci se situe autour de 160 jours facturés par an. Arrivé à ce stade, un consultant indépendant n'a plus le temps de se ressourcer professionnellement. Il vit sur ses acquis mais n'est plus en mesure de les renouveler. Il a atteint la zone dangereuse où son capital de compétences va s'étioler.

L'optimum pour un consultant se situe donc entre 120 et 140 journées facturées par an. Par conséquent, et en fonction de votre prix de journée, il vous est relativement simple de calculer votre chiffre d'affaires annuel.

Le temps de gestion financière et administrative

Il s'agit du temps passé en formalités administratives, financières, comptables et fiscales. Si elles sont importantes au cours de la phase de lancement (choix et rédaction des statuts de la société, rédaction du business plan, déclarations d'activité, etc.), elles tendent à se stabiliser par la suite. Elles représentent en moyenne de l'ordre d'une dizaine de journées par an. Certes, elles ne sont pas les plus drôles dans l'activité du consultant mais elles sont néanmoins indispensables. Autant les vivre avec philosophie !

Le ressourcement professionnel

Il constitue un élément important de la vie d'un consultant. Si un consultant veut durer et rester créatif pour ses clients, il doit consacrer du temps à se ressourcer, c'est-à-dire :

- s'informer sur l'évolution des secteurs d'activité dans lesquels il intervient de façon prioritaire ;

- s'informer sur l'évolution socio-économique générale et le mouvement des idées qui touchent au management des entreprises ;
- se former (en participant aux colloques, séminaires, etc.) ;
- écouter ses clients (en allant les voir, en les interrogeant) ;
- communiquer avec son environnement (dirigeants d'entreprises, Chambres de Commerce, de métiers, etc.) ;
- réfléchir à l'évolution de son activité et de ses pratiques professionnelles avec ses pairs ;
- concevoir de nouvelles prestations de conseil et/ou de formation ;
- faire évoluer sa « boîte à outils » et ses méthodologies de travail ;
- publier et enseigner afin de faire partager ses idées et son expérience tout en construisant sa légitimité de consultant.

Le « business plan » d'un consultant est donc le fruit d'un compromis réussi entre ces différents ingrédients de base.

Fiche pratique n° 18

Planning d'activité

	Septembre / octobre 2003	Année 2004	Année 2005
Réseau prospection	20% 80 %	30 % 70 %	40 % 60 %
Conseil	20 jours à 1000 €	70 jours à 1000 €	70 jours à 1200 €
Formation	lancement du colloque octobre Lancement du séminaire pour 2004	Colloque Séminaire 1 par semestre 555 €HT	Colloque : 1 par semestre Séminaire : 1 par semestre 655 €HT
CA PREVISIONNEL	CA : 20 KE	CA : 71KE	CA : 85 KE

Source : Régis SACRE , diplômé de l'IDCE, dirigeant de la société **ATOUT-QUAL**

✓ **Les erreurs les plus fréquentes à éviter**

Lorsque vous bâtissez votre « business plan », vous devez à tout prix éviter de commettre les erreurs suivantes :

- élaborer votre « business plan » en fonction du dernier salaire que vous aviez en entreprise,
- considérer votre revenu de consultant comme si vous étiez toujours un salarié,
- sous-estimer le temps nécessaire au commercial dans la phase de lancement de votre société.

• **Erreur n°1 : élaborer votre business plan en fonction du dernier salaire que vous aviez en entreprise**

Très souvent, les cadres qui se lancent dans le conseil construisent leur business plan en prenant comme objectif (en apparence réaliste ?) le niveau de salaire qu'ils avaient obtenu dans leur entreprise. Or, cet objectif est erroné pour au moins deux raisons. La première est que ce chiffre ne correspond pas à une réalité de marché mais à un statut social. La seconde raison est que cet objectif ne représente pas non plus un indicateur réaliste de votre capacité commerciale. Le risque est donc grand que cet objectif ne corresponde à aucune réalité économique tangible.

• **Erreur n°2 : considérer votre revenu de consultant comme si vous étiez toujours un salarié**

En quittant le statut de cadre salarié, vous ne devez plus raisonner comme autrefois. Votre revenu ne se confond plus avec le salaire et les avantages que vous perceviez jusqu'ici en tant que salarié. Ce point est important et il exige de vous un véritable renversement de point de vue. Juste quelques exemples afin d'illustrer mon propos ! Vous avez désormais le choix. Vous êtes maître de votre revenu et vous pouvez soit vous verser davantage de rémunération directe (et donc par conséquent payer davantage d'impôts !) soit investir afin d'étoffer vos moyens de travail (locaux, voiture, ordinateurs, etc.). Vous pouvez aussi vous constituer un capital pour votre future retraite. Faites le calcul et vous verrez que sous une autre forme (avec parfois un revenu direct inférieur à votre salaire antérieur), vous retrouvez un niveau de vie comparable à celui que vous aviez auparavant. Il suffit pour cela de ne pas simplement comparer votre revenu direct annuel avec votre revenu brut antérieur avant impôts. Faites le calcul !

- **Erreur n°3 : sous-estimer le temps nécessaire au commercial dans le lancement de votre activité**

Le lancement d'une activité de conseil indépendante implique un gros effort d'ordre commercial. Ne sous-estimez pas l'importance de l'effort à réaliser. Les « départs canons » existent mais ils sont relativement rares. Il faut en général deux à trois ans pour opérer le décollage de son activité de conseil. N'oubliez pas de mettre le commercial au poste de commande durant la période de lancement de votre société de conseil.

Parfois les candidats au conseil commettent non pas simplement une seule de ces erreurs. Ils les commettent simultanément. Résultat : ils ratent leur décollage dans leur première ou leur deuxième année d'activité. A la racine de ces comportements, on trouve presque toujours – consciemment ou inconsciemment – l'attachement au confort présumé du statut salarial. Le futur consultant doit apprendre à s'en défaire et à repenser en termes nouveaux son futur statut.

Fiche pratique n° 19

Un exemple de Business Plan Conseil

Plan financier prévisionnel

Produits	Année 2003	Année 2004	Année 2005
Audit	63 jours	53 jours	43 jours
Conseil	20 jours	40 jours	70 jours
Formation	6 jours	9 jours	9 jours
Total	89 jours	102 jours	122 jours

Produits	Année 2003	Année 2004	Année 2005
Audit	38181 €	32120 €	26060 €
Conseil	18300 €	36600 €	64050 €
Formation	2742 €	4113 €	4113 €
Total	59223 €	72833 €	94223 €

Source : Régis SACRE, diplômé de l'IDCE, dirigeant de la société **ATOUT-QUAL**

✓ **Contrôler vos résultats**

Construire son business plan et se fixer des objectifs de résultats n'a de sens que par rapport à une dynamique de projet. Le consultant se définit en permanence par rapport à un projet d'activité, et un projet d'activité se décline autour de quelques grands objectifs à atteindre (chiffre d'affaires, type de clients, etc.) et de la mise en place d'un tableau de bord de suivi d'activité. Ce tableau de bord doit vous permettre de la façon la plus simple possible de contrôler le déroulement de votre « business plan ». Etes-vous en phase avec vos objectifs initiaux ? Avez-vous pris du retard ? Et si oui, pourquoi ? Vous pourrez ainsi essayer de corriger le tir en temps réel et améliorer chaque jour votre attitude pro-active, clé de votre réussite personnelle dans l'exercice de ce métier.

Fiche pratique n° 20

Indicateurs de suivi de l'action commerciale d'un consultant

$$1 - \frac{\text{Nombre de RDV}}{\text{Nombre de contacts}}$$

$$2 - \frac{\text{Nombre de propositions}}{\text{Nombre de contacts}}$$

$$3 - \frac{\text{Nombres de contrats}}{\text{Nombres de propositions}}$$

$$4 - \text{CA moyen} = \frac{\text{Montant global des contrats}}{\text{Nombre de contacts}}$$

Source : IDCE

✓ **Sachez gérer les à-coups de votre activité de conseil**

L'activité de conseil obéit à des rythmes spécifiques, à la fois saccadés et plus nerveux que ceux de l'entreprise. Pourquoi ? Tout d'abord, parce que les temps de prospection et de négociation commerciale sont plutôt longs. Vous passez beaucoup de temps à convaincre le client d'acheter la prestation que vous lui proposez. En phase de démarrage, le temps de prospection représente une partie importante du temps de travail global d'un consultant. En règle générale, et même lorsque son activité est stabilisée, c'est-à-dire après la quatrième année de lancement, celui-ci représente en moyenne 20 % de son temps total d'activité.

Par ailleurs, le consultant doit par précaution lancer en permanence plusieurs propositions tout en sachant qu'elles n'aboutiront toutes que très rarement. Il s'agit là d'une mesure de prudence. Là encore, un consultant aguerri ne peut guère espérer réussir à emporter plus d'une proposition sur trois. Autrement dit, si l'on part de l'idée qu'un consultant professionnel indépendant réalise un chiffre d'affaires moyen de l'ordre de 106 700 euros en effectuant onze missions pour différents clients, cela signifie qu'il devra (toujours en moyenne) lancer environ une trentaine de propositions au cours de l'année.

Certes, il ne s'agit que d'une moyenne statistique. Cependant, elle nous donne un ordre de grandeur de l'effort de prospection à réaliser et du nombre de propositions à rédiger afin de réaliser un objectif de résultats de l'ordre de 106 700 euros de chiffre d'affaires annuel.

C'est ce qui explique aussi que certains consultants indépendants ne parviennent pas à générer de résultats significatifs : ils rédigent trop peu de propositions d'intervention et n'obtiennent en fin de compte qu'un nombre très réduit de propositions acceptées par le client.

Le consultant est quelqu'un qui est très souvent en train de prospecter et de rédiger des propositions d'intervention pour ses prospects. Bien évidemment, ces ratios sont susceptibles d'évoluer lorsque votre activité sera stabilisée et que vous pourrez vous appuyer sur un réseau de prescripteurs de plus en plus étoffé.

XIX

Améliorer votre efficacité personnelle

Le temps est une donnée stratégique de l'activité du consultant. Vous n'y échapperez pas ! Chaque fois que vous gérerez mal votre temps, vous perdrez non seulement de l'argent mais vous restreindrez vos marges de manœuvre vis-à-vis de vos clients. L'efficacité personnelle constitue donc l'un des facteurs clés de réussite dans l'exercice du métier de consultant. Vous devez apprendre à bien gérer vos nouveaux rythmes d'activité, des rythmes fort différents de ceux que vous avez connus dans l'entreprise.

Pour y parvenir, commencez par réfléchir à la façon dont vous utiliserez votre temps et identifiez les activités qui vous en font perdre le plus. Ce travail représente une première étape incontournable dans la reconquête de l'efficacité personnelle du consultant. Vous verrez qu'il est possible d'obtenir rapidement des résultats significatifs qui vous redonneront confiance en vos possibilités et vous encourageront à aller plus loin. Comme toujours à chaque fois que l'on amorce un changement personnel, ce sont les premiers pas qui coûtent le plus.

Par ailleurs, je l'ai déjà dit, il vous faudra apprendre à travailler chrono en main. Au début ce sera dur et vous connaîtrez sûrement des moments de découragement. Mais dites-vous que cet apprentissage fait partie intégrante de votre nouveau métier. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le chronomètre n'est pas un aussi mauvais juge de paix que cela. Vous vous y ferez et peut-être même y prendrez-vous goût.

Il y a un plaisir à être efficace. Vous découvrirez alors que si la maîtrise du temps représente au départ une source de contraintes, elle deviendra dans un second temps une source de liberté en contribuant à élargir votre champ des possibles. Or, l'exercice du métier de conseil repose dans une large mesure sur votre capacité à élargir en permanence votre champ des possibles. Vous aurez à découvrir de nouveaux clients, à traiter de nouveaux problèmes, à proposer de nouvelles prestations, etc.

Bref, plus vous serez capable de jouer simultanément plusieurs parties, plus vous acquerez de la visibilité au sein de votre environnement. Vous deviendrez un acteur reconnu dans votre champ de compétences. La bataille du temps est donc une bataille essentielle que vous devez gagner si vous voulez demain vivre avec succès votre nouvelle vie de consultant.

✓ **Bien gérer vos rythmes d'activité de conseil**

Il est essentiel pour vous de bien gérer vos rythmes d'activité conseil. Bien gérer, cela veut dire tout d'abord planifier votre temps. Par conséquent, le planning est un outil indispensable à tout consultant qui se respecte. Le planning d'un consultant se structure en fonction de trois paramètres principaux :

- commercial,
- production,
- ressourcement professionnel et développement personnel.

Un consultant qui a réussi son démarrage d'activité est amené fréquemment à travailler simultanément sur deux ou plusieurs missions tout en poursuivant par ailleurs son activité commerciale. Pour réussir à concilier ses différentes contraintes, un consultant doit veiller à gérer chacune de ses missions comme un projet décomposé en une série d'étapes spécifiques. Chacune de ces étapes comporte la réalisation d'objectifs et d'actions définis et le recours à des outils appropriés. Ce découpage du travail permet de mieux planifier la répartition prévue dans votre planning de mission et les résultats que vous avez effectivement obtenus. Ce travail de planification rigoureuse du déroulement de chacune de vos missions est indispensable si vous voulez mener de front plusieurs missions. Ce savoir-faire est absolument nécessaire à l'exercice de ce métier ; Si vous n'y prenez pas garde, vous courez le risque de dériver au cours d'une (ou plusieurs) de vos missions en cours – ou bien, ce qui est au moins aussi grave, de concentrer toutes vos forces à la production et de laisser de côté le commercial, ce qui ne manquera pas de vous jouer des tours une fois achevées les missions que vous avez en portefeuille.

Cela veut dire que vous devez impérativement travailler en simultané sur plusieurs projets et non plus en séquentiel – une chose après l'autre. En effet,

vous serez amené inévitablement à rédiger plusieurs propositions d'intervention en même temps, à effectuer plusieurs enquêtes en même temps, à devoir remettre dans un laps de temps très court deux rapports de mission à deux clients différents – et dont à n'en pas douter au moins un vous posera des problèmes difficiles à résoudre.

Vous devrez apprendre à bien gérer les changements de rythme, les brusques accélérations mais aussi les périodes d'attente, notamment dans les phases de négociation d'un contrat important pour lequel la réponse du client se fait attendre. Par exemple, lorsque vous menez de front plusieurs missions, vous avez tout intérêt à prendre l'habitude d'écrire au fur et à mesure. Autrement dit, dès qu'une mission démarre, je commence à rédiger les éléments de mon futur rapport (statistiques, schémas spécifiques). Cette méthode vous permettra d'accroître votre efficacité en cours de mission.

Les chemins de la liberté sont parfois semés d'imprévus et d'épreuves. Il faut être prêt à les surmonter.

Quelles sont les activités qui vous font perdre du temps ?

Avez-vous réfléchi aux activités qui vous font perdre du temps ? Non. Alors un bon conseil : faites-le sans tarder. Chaque personne a tendance à penser qu'elle n'a pas assez de temps, qu'elle est surchargée de travail. Ne cédez pas à cette tentation ! Prenez plutôt le contre-pied de cette attitude de facilité ! Cherchez systématiquement à identifier toutes les activités où vous avez tendance à perdre du temps et à dériver par rapport aux objectifs que vous vous étiez fixés. Soyons précis ! Quelles sont les trois ou quatre activités qui, le plus souvent à votre insu – mais parfois avec votre complicité active – contribuent à vous voler du temps, et pourquoi ? Qu'est-ce qui dans vos comportements favorise ces pertes de temps ? Le plus souvent le gaspillage de temps est du principalement au fait que :

- vous ne vous êtes pas fixé d'objectifs clairs,
- vous ne vous êtes pas donné de délais explicites pour les réaliser,
- vous vous concentrez essentiellement sur ce qui vous intéresse mais ce qui vous intéresse est-il vital au développement de votre activité ?
- vous ne savez pas hiérarchiser vos priorités entre ce qui est urgent, important et essentiel et vous vous dispersez tout le temps,

- vous ne savez pas dire non et vous vous trouvez submergé d'appels ou de demandes en tout genre.

✓ **Apprenez à travailler chrono en main**

Parmi les outils dont vous disposez, l'un d'entre eux est particulièrement précieux. Il s'agit du dossier de mission. Le dossier de mission est un document de travail personnel du consultant. A chaque fois que vous démarrez une nouvelle mission, ayez le réflexe d'ouvrir un nouveau dossier de mission. Ce dossier regroupera toutes les pièces relatives au déroulement de cette mission.

Vous avez tout intérêt, lorsque vous aurez accompli quatre ou cinq missions à effectuer un bilan et à identifier les écarts par rapport à vos prévisions et les types d'activités qui sont à l'origine de ces écarts.

Lorsqu'un cadre démarre une activité de conseil, les pertes de temps les plus fréquentes que l'on peut observer concernent :

- la recherche des informations utiles,
- le traitement de l'information à l'issue des enquêtes,
- la rédaction des rapports,
- les formalités administratives.

Les nouveaux consultants perdent parfois beaucoup de temps dans ces domaines et, notamment, dans la rédaction des différents rapports. Quelqu'un qui démarre dans ce métier découvre rapidement que l'on passe beaucoup de temps à parler et à écrire. Il est donc tout à fait essentiel que vous appreniez à gagner du temps dans la réalisation de ces activités en ayant toujours présent à l'esprit le but, c'est-à-dire la remise du rapport final. Vous allez réaliser votre mission en pensant à chaque moment à ce qui va figurer dans ce rapport et, notamment, aux préconisations que vous allez faire à vos clients. Autrement dit, vous aller « mettre de côté » tous les faits, les chiffres, les exemples et les pistes de solutions qui vont vous servir à nourrir votre argumentation et à enrichir vos préconisations.

✓ **La maîtrise du temps accroîtra votre champ des possibles**

Si vous parvenez à maîtriser la gestion du temps, vous vous apercevrez très vite que vous êtes capable de faire plus de choses que vous ne le pensiez. Nombreux sont ceux qui ont une tendance presque innée à se sous-estimer. Ne vous laissez pas entraîner dans ce cercle vicieux. Changez de point de vue ! Considérez plutôt que chaque heure gagnée vous permettra de lancer de nouvelles actions qui élargiront d'autant votre champ des possibles. Le champ des possibles est composé de toutes les actions que nous pourrions mener mais que nous ne pourrions pas concrétiser. Chez chaque individu, il y a toujours un écart entre ce qu'il est potentiellement capable de réaliser et ce qu'il parvient à faire réellement. Une planification du temps plus rigoureuse vise à réduire l'écart entre votre potentiel et votre réalisé. Cet écart n'est pas simplement un problème psychologique personnel avec lequel nous devons vivre, il possède sa traduction en terme de chiffre d'affaires, de résultats économiques tangibles.

Afin que vous puissiez mieux maîtriser votre temps, j'ai rassemblé dans la fiche pratique n°21 dix conseils qui me paraissent importants et dont j'espère qu'ils vous seront très utiles dans votre nouvelle vie professionnelle de consultant. Vous aurez peut être le sentiment que certains sont faciles à vivre. Détrompez-vous ! Ce qui compte, c'est la constance dans l'effort et la capacité non pas à en appliquer un ou deux mais à les suivre tous.

Fiche pratique n° 21

Dix conseils pour améliorer votre efficacité personnelle

L'adhésion active à un réseau est susceptible de vous procurer plusieurs avantages :

- ① Fixez-vous des objectifs clairs.
- ② Assortissez-les de délais de réalisation.
- ③ Contrôlez les écarts entre vos objectifs et les délais de réalisation.
- ④ Hiérarchisez vos priorités !
- ⑤ Sachez distinguer l'urgent, l'important et l'essentiel.
- ⑥ Chaque jour, consacrez un quart d'heure à l'organisation de votre journée.
- ⑦ Chaque semaine, consacrez une demi-heure à l'organisation de votre semaine.
- ⑧ Repérez les activités dévoreuses de temps !
- ⑨ Apprenez à dire non !
- ⑩ Pour une tâche donnée, essayer d'accomplir un peu plus vite que d'habitude et érigez ce délai en nouvelle norme.

Source : IDCE

XX

N'oubliez pas de vous ressourcer professionnellement !

Le conseil aux entreprises est une activité de matière grise. Consultant, vous ne vendez rien d'autre à vos clients que des prestations à caractère immatériel : analyses, diagnostics, préconisations, accompagnement du changement. Les seuls supports matériels de vos interventions sont les rapports que vous laissez à vos clients, les classeurs ou logiciels contenant la présentation formalisée des outils et des méthodes sur lesquels vous vous appuyez pour réaliser vos missions, ou bien encore les livrets et la documentation pédagogique dont vous vous servirez pour animer vos séminaires de formation.

C'est dans le travail de formalisation de vos outils et de vos méthodes que vous exprimerez le mieux vos compétences professionnelles. Cependant, faites attention ! le monde de l'entreprise est en perpétuelle transformation et les vérités d'aujourd'hui n'auront peut-être plus cours demain. Sachez vous remettre en cause ! Evitez les schémas de pensée préconçus ! Sinon vous vous préparez des lendemains douloureux !

Autrement dit, et si vous n'y prenez pas garde, vos services et vos savoir-faire risquent fort d'être très vite obsolètes. Le ressourcement ne constitue donc pas un luxe mais une nécessité absolue si vous voulez rester compétitif dans l'exercice de ce métier. Trop souvent, les consultants indépendants ne prêtent pas assez d'attention (de temps ?) à leur ressourcement intellectuel et professionnel et, ce faisant, il s'enferment dans le cycle de la répétition, du déjà vu. Ils perdent leur faculté d'étonnement et leur goût de l'innovation et du changement. Or, rappelez-vous, en devenant consultant, vous avez choisi d'être spécialiste des méthodes et de la conduite du changement. Veillez donc à vous ressourcer intellectuellement et professionnellement. Les consultants partagent en commun avec les philosophes l'art du questionnement socratique. Un art du questionnement qu'ils ont tout intérêt à appliquer d'abord à eux-mêmes afin de s'entraîner à changer de point de

vue et à regarder autrement les problèmes. Ne vous enfermez pas non plus dans le point de vue (et le jargon ?) de l'hyper-spécialiste. Souvenez-vous de la définition du consultant que vous propose Peter Drucker : « le consultant est un T-man ». Il doit avoir les épaules larges, c'est-à-dire une forte culture générale d'entreprise, et en même temps s'appuyer sur une compétence technique solide. Rien de ce qui concerne l'entreprise (et l'économie en général) ne doit vous être étranger. Elargissez votre horizon avec l'ambition d'être l'interlocuteur privilégié des dirigeants, leur conseiller au service du progrès et de la conduite du changement dans les entreprises.

✓ **Attention à la suractivité**

Victor Hugo avait coutume de dire : « Je suis une force qui va ». Beaucoup de bons consultants lui ressemblent. Ils déploient une grande activité, une extraordinaire capacité à cultiver l'ubiquité. Certains trouvent même une sorte d'équilibre dans l'activisme qui devient chez eux une seconde nature.

Cependant, le consultant « stakhanoviste » devrait, de temps en temps, s'interroger sur une menace insidieuse qui le guette : la suractivité. La suractivité a des côtés éminemment positifs. Elle est tout d'abord la rançon du succès. Plus on vous connaît, plus on vous demande et plus cela vous fait plaisir d'être demandé. Lorsque vous entrez dans un cycle de suractivité, vous êtes souvent euphorique. L'euphorie se dissipera peu à peu – parfois très vite – et vous ressentirez alors tout le poids de la pression qui pèse sur vos épaules.

Faites d'autant plus attention que la suractivité survient le plus souvent à vote insu. Vous n'y prenez pas garde. Votre agenda se surcharge ; vous courez après le temps mais le temps vous file entre les doigts. Vous vous culpabilisez parce que vous avez la désagréable impression de ne pas (de ne plus ?) en faire assez. Vous vous mettez alors à douter de vous et de vos possibilités. Votre attitude et peut-être même votre langage trahissent votre changement d'état d'esprit. Vous êtes passé de la productivité à la suractivité. Attention, danger ! Vous n'avez plus le temps ! plus le temps d'écouter les autres, plus le temps de réfléchir et de prendre du recul ! Bref, vous êtes immergé dans la « production » et vous avez tendance à délaisser tout le reste... faute de temps !

Fiche pratique n° 22

Les symptômes de la suractivité

- ① Vous êtes facilement irritable.
- ② Vous êtes fatigué (e) nerveusement ou physiquement.
- ③ Vous n'écoutez plus les autres.
- ④ Vous ne lisez plus... même votre journal favori.
- ⑤ Vous n'avez plus le temps de répondre aux sollicitations extérieures (conférences, colloques...)
- ⑥ Vous refusez des rendez-vous avec des personnes que vous jugez pourtant enrichissantes.
- ⑦ Vous fuyez votre téléphone portable et vous répondez moins vite aux messages que vous recevez.
- ⑧ Vous remettez à demain le traitement de certains dossiers pourtant urgents.
- ⑨ Vous avez pris du retard sur le principal dossier que vous êtes en train de boucler.
- ⑩ La dernière réunion que vous avez animée hier ne s'est pas bien passée.

Source : IDCE.

✓ **Un consultant est vite dépassé s'il ne consacre pas du temps à se ressourcer**

Le présent prend le pas sur l'avenir. La production vous absorbe tout entier. Vous avez de plus en plus de difficultés à faire face à votre charge quotidienne. Vous êtes entré dans le cycle de la suractivité. Si cette situation se prolonge pendant quelques mois, ce n'est, en général, pas très grave. Vous n'en garderez que quelques souvenirs désagréables. En revanche, si cette situation se prolonge un ou deux ans, vous avez tout lieu de vous inquiéter. Certes, vous avez obtenu de bons résultats économiques mais vous vivez sur vos acquis. Vous n'avez plus le temps (ou vous ne vous donnez plus le temps) de vous ressourcer.

Or, un consultant qui ne consacre pas un minimum de temps à se ressourcer est vite dépassé. S'il est dépassé, ses clients actuels s'en rendront vite compte et feront moins appel à lui ou bien ils iront chercher ailleurs. Dans

les deux hypothèses envisagées, son portefeuille de clientèle actuellement bien fourni risque, à brève échéance, de s'étioler. Vous ne devez jamais oublier qu'*a priori*, vos clients attendent beaucoup de vous. Vous ne devez pas les décevoir. Et pour ne pas les décevoir, vous avez besoin d'actualiser en permanence vos savoirs et vos savoir-faire.

Fiche pratique n° 23

A quoi reconnaît-on qu'un consultant est dépassé ?

- ① Il connaît mal les chiffres clés du secteur d'activité de ses clients.
- ② Il n'a pas pris le temps de se renseigner sur les concurrents de ses clients.
- ③ Il n'a pas pris le temps de connaître les produits de ses clients.
- ④ Il ne sait pas comment ses clients se situent par rapport à leurs concurrents.
- ⑤ Il comprend mal le jeu des acteurs dans l'entreprise cliente.
- ⑥ Il a du mal à cerner les contraintes du directeur.
- ⑦ Il reste dans les généralités.
- ⑧ La démarche d'intervention qu'il propose est davantage centrée sur l'analyse de l'existant que sur la recherche de nouvelles pistes de solutions pour le client.
- ⑨ Il s'appuie sur des outils et des méthodologies obsolètes.
- ⑩ Il n'est pas sensible aux difficultés que rencontrent ses clients dans la mise en œuvre des solutions préconisées.

Source : IDCE.

✓ Comment se ressourcer professionnellement ?

Je laisserai de côté les modes de ressourcement extra-professionnels qui vous appartiennent en propre pour évoquer essentiellement les modes de ressourcement professionnel. Vous avez le choix entre plusieurs formules. Parmi les principales figurent notamment :

- la lecture,
- Internet,
- les colloques et les conférences-débats,
- les salons professionnels,

- les séminaires de formation,
- les études et publications,
- la recherche-développement.

La lecture

C'est le moyen le plus simple et le plus commode à votre disposition afin de vous ressourcer. A vous d'avoir l'œil et de repérer les livres ou les revues les plus intéressants. Pratiquez la lecture active, plume en main afin de capter les idées, les propos, les exemples ou les chiffres qui serviront à nourrir vos futures prestations de conseil. Sachez aussi sortir de votre champ de compétences pour lire des articles et des ouvrages stimulants pour votre réflexion de consultant.

Internet

Surfez sur Internet et visitez les sites liés à vos domaines de compétences. Vous y trouverez de plus en plus d'informations intéressantes qu'il vous faudra recouper avec celles recueillies au cours de vos différentes lectures et de vos rencontres professionnelles.

Les salons professionnels

Ce sont des lieux d'échanges d'informations et de rencontres très sensibles et des capteurs d'idées et de thématiques émergentes ou innovantes.

Le forum du conseil, par exemple, est un lieu privilégié d'échange et d'information sur le conseil. Cette manifestation est organisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Hauts-de-Seine avec le soutien du Conseil Général des Hauts de Seine. Elle bénéficie du concours actif des organisations professionnelles du conseil (Syntec, CICF).

Les principaux objectifs de cette manifestation sont de :

- développer les échanges et l'information entre les professionnels du conseil,
- favoriser le transfert de bonnes pratiques,
- stimuler les synergies partenariales entre les différents acteurs concernés.

Le forum est organisé autour d'un certain nombre d'ateliers thématiques qui permettent les échanges entre les participants. Pour tous renseignements concernant cette manifestation, vous pouvez vous adresser à : Madame Françoise Poirot-Achard, à la CCIP Hauts-de-Seine (6/8 rue des Trois Fontanots, 92023 Nanterre cedex – Tél. : 01 46 14 26 29 e-mail : fpoirotachard@ccip.fr).

Les séminaires de formation

Ils constituent un bon moyen d'apprendre vite, d'actualiser ses connaissances et de tisser des liens étroits avec des experts reconnus dans un champ de compétences donné.

Les études et les publications

Répondre aux appels d'offres est une gymnastique intéressante, une hygiène intellectuelle indispensable à un consultant qui veut demeurer « branché » et mieux appréhender les problématiques des décideurs dans les administrations et les collectivités locales.

La recherche – développement

C'est le meilleur moyen de rester dans le coup en participant à la conception et la formation de nouveaux outils et de nouvelles méthodologies.

Vous pouvez utiliser une ou plusieurs de ces formules afin de construire une stratégie de ressourcement professionnel appropriée à vos besoins et au temps que vous voulez y consacrer personnellement. La formation constitue pour vous un investissement afin de mieux professionnaliser votre activité.

Comment financer votre ressourcement professionnel ?

Beaucoup de consultants indépendants hésitent à se former à cause du coût des formations qui leur sont proposées. L'argent ne doit cependant pas être un obstacle à votre souhait de formation, d'autant qu'il existe plusieurs possibilités de faire financer vos formations. Selon votre statut, vous avez plusieurs possibilités.

Vous exercez en tant que profession libérale

Vous devez vous adresser au FIF-PL (Fonds Interprofessionnels de Formation des Professionnels Libéraux) : 35/37 rue de Vivienne – 75083 Paris Cedex 02 (Tél. : 01 55 80 50 00 ; Fax : 01 55 80 50 29 ; web : <http://www.fifpl.fr>)

Le dossier doit comporter le devis de l'organisme de formation, le programme que vous désirez suivre, une photocopie de l'attestation de versement URSSAF. Votre dossier sera ensuite examiné par une commission professionnelle. Le délai d'attente est de un à deux mois. Les plafonds de prise en charge sont de 305 euros pour les formations en informatique, de 686 euros pour celles liées à l'ingénierie pédagogique et à 1 524,5 euros pour les formations certifiantes et homologuées.

Vous exercez le conseil en qualité de salarié

Vous relevez dans ce cas du FAFIEC (Fond d'Assurance Formation de l'Ingénierie et du Conseil) : 56/60, rue de la Glacière – 75013 PARIS Cedex (Tél. : 01 44 08 47 40). Le FAFIEC est l'organisme paritaire collecteur agréé (OPIA) de la branche depuis 1985. Pour être imputables, les formations doivent répondre aux critères suivants :

- bénéficier aux salariés de l'entreprise,
- porter en priorité sur la préparation à la vie professionnelle,
- ou sur des actions de promotion favorisant une qualification plus élevée,
- ou correspondre à des actions de prévention pour des salariés ou de perfectionnement des connaissances.

N'hésitez pas à contacter ces organismes qui vous donneront de plus amples informations sur les procédures et les modalités de prise en charge de vos formations. Ne vous bloquez pas sur les problèmes financiers. Ils sont dans une large mesure surmontables si vous ne reculez pas devant les quelques formalités à accomplir pour régulariser votre situation. Mais le ressourcement ne se confond pas seulement avec la formation. Il englobe également les études, les publications et la recherche développement méthodologique. Ces formes de ressourcement exigent des financements spécifiques.

Comment financer les études ?

Les études constituent une forme privilégiée d'apprentissage et de connaissance de nouveaux marchés et de nouvelles stratégies d'acteurs. En répondant aux appels d'offres, un consultant peut trouver le financement nécessaire à la réalisation de ces études.

Comment financer les publications ?

Publier implique un effort particulier de conception et de réalisation de la part du consultant, une mise de fond préalable (sous forme notamment de temps disponible). Cependant, le consultant peut ensuite percevoir des droits d'auteur, faire des conférences rétribuées dans les cercles de dirigeants et, d'une façon plus générale, dans le circuit des conférences.

Comment financer la recherche & développement ?

Si le consultant est capable de trouver des partenaires et d'inscrire la création de nouveaux outils dans le cadre d'un projet global, il pourra trouver des financements auprès de différents organismes afin de favoriser leur mise au point et leur diffusion auprès des entreprises.

Huitième partie

Votre base de ressources sur le conseil

J'ai conçu cette base de ressources afin de faciliter vos recherches et pour vous aider à vous informer correctement sur l'exercice de ce métier. Cette base est structurée de la façon suivante :

- Le Carnet d'adresses du conseil
- Les sites Internet à visiter
- Les principaux annuaires et guides de consultants
- Les codes d'éthique et de déontologie
- Les lieux pour se former au conseil
- Comment choisir son assurance professionnelle de consultant
- Les sources de financement de l'activité de conseil
- Les normes relatives à l'exercice du métier de conseil
- Un exemple de contrat de conseil
- Les principaux prescripteurs de conseil
- Le Forum du Conseil de la CCIP des Hauts de Seine
- Les sociétés de portage

Le carnet d'adresses du conseil

J'ai élaboré ce carnet d'adresses avec le concours de Nabil HILALI, membre de l'équipe pédagogique de l'IDCE et de Sonia FLEURY, Assistante Communication et Recrutement, afin de faciliter vos recherches d'information et vos prises de contact avec le monde du conseil tant en France qu'à l'étranger. J'ai intégré dans cette liste non seulement les organisations de consultants, à l'échelle régionale, nationale et internationale mais également toute une série d'associations professionnelles spécialisées ou savantes qui intéressent les consultants et constituent pour eux des services privilégiés de contact, d'information et de réflexion.

La liste est classée par ordre alphabétique. Chaque organisme est présenté de façon synthétique et vous trouverez ses coordonnées afin de pouvoir le contacter si vous le désirez. Vous découvrirez également la mission, les activités et les publications de ces différents organismes.

✓ AAEGE Consultants – Association des Anciens Elèves des Grandes Ecoles

<http://Consult.aeage.org>

Le groupement des consultants anciens élèves des grandes écoles est une association amicale qui regroupe en son sein les groupements professionnels d'anciens élèves exerçant le métier de consultant. Les écoles fondatrices sont Arts et Métiers, Centrale, Mines, Polytechnique et Supélec.

Le groupement vise à :

- favoriser les échanges d'informations utiles aux membres sur les métiers du conseil,
- permettre l'accès des anciens élèves à la profession,
- développer des ressources en commun,

- élaborer une base de données professionnelle,
- promouvoir l'image et la notoriété de ses membres et tisser des relations plus étroites avec les organisations professionnelles et les institutions publiques et/ou consulaires.

Ce groupement est composé d'un comité composé de représentants à part égale de chacune des écoles fondatrices. Le comité élit ensuite un bureau.

Le groupement s'engage à œuvrer :

- à l'insertion de ses membres dans les métiers du conseil,
- à leur faciliter l'accès à l'information,
- à mettre en valeur leur appartenance aux grandes écoles.

Chacun des adhérents s'engage à respecter la charte du groupement.

ABC – Aquitaine Béarn Consultants

CCI Pau, 21 rue Louis Barthou, BP 128, 64001 Pau – Tél : 05 59 82 51 44
– Mail : g-chaminade@pau.cci.fr

Créée en 1998 à l'initiative de la CCI de Pau Béarn, Aquitaine Béarn Consultants est une association de professionnels du conseil qui a pour but de :

- développer les relations entre les conseils d'entreprise,
- promouvoir le métier de conseil,
- promouvoir les compétences de la région dans le domaine du conseil,
- développer les réseaux d'affaires.

Aquitaine Béarn Consultants regroupe 25 cabinets et 70 consultants spécialisés dans différents métiers (stratégie et management, marketing et vente, études et enquêtes, communication, informatique, organisation, ressources humaines, gestion et finances, production et qualité).

Les principales actions d'ABC concernent :

- la réalisation de supports,
- les rencontres avec les prescripteurs,
- la réalisation d'articles,
- l'organisation de forums inter-consultants.

Aquitaine Bordeaux Consultants

<http://www.aquitaineconsultant.com>

Créée en 1992, Aquitaine Bordeaux Consultants (ABC) regroupe plus de

80 structures et plus de 200 professionnels du conseil. Ses principaux objectifs sont de :

- assurer la formation permanente de ses membres,
- offrir la possibilité aux consultants d'établir des partenariats locaux, nationaux voire internationaux,
- garantir l'éthique du métier de consultant par l'élaboration d'une charte qualité signée par chaque adhérent.

Les principaux métiers représentés au sein d'ABC sont :

- stratégie et développement des entreprises,
- marketing,
- ventes et développement commercial,
- recherche et développement,
- technique industrielle et production,
- logistique et transports,
- systèmes informatiques et organisation,
- gestion des ressources humaines,
- gestion et finances,
- qualité,
 - environnement.

ABC propose aux clients une série de services parmi lesquels :

- le diagnostic ABCD,
- le conseil – salons d'ABC,
- le pôle 35 heures d'ABC.

Le diagnostic ABCD : Il vise à permettre au client de choisir un consultant en toute sérénité, de connaître le contenu de la mission et d'évaluer les résultats obtenus.

Le conseil – salons d'ABC : Il peut vous permettre de déterminer l'opportunité de participer à une manifestation professionnelle, de définir le cahier des charges, la conception et la mise en œuvre de la communication, la réalisation et l'animation de votre stand...

Le pôle 35 heures : Il vous propose un accompagnement personnalisé pour vous aider à mettre en œuvre la RTT dans votre entreprise.

✓ **ABCE – Association Bretagne des Consultants d’Entreprise**

2 boulevard Sébastopol – 35000 Rennes – Tél : 02 99 61 12 81 – Mail : contact@abce.org

web : www.abce.org

Créée en 1991, l’ABCE est une association régionale qui regroupe une trentaine de consultants de différentes spécialités (stratégie, finances, international, ressources humaines, environnement, technologies, commercial, marketing...) opérant en Bretagne.

Ses principaux objectifs sont les suivants :

- favoriser l’évolution des compétences de ses membres par le partage d’expériences,
- valoriser les métiers du conseil auprès des institutionnels,
- constituer pour les entreprises un centre de ressources.

L’ABCE est membre de l’UFARCO (Union Française des Associations Régionales de Consultants) et de l’UPIV (Union pour l’Entreprise d’Ile et Vilaine) et entretient des relations étroites avec l’OPQCM (Office Professionnel de Qualification du Conseil en Management), la CICF (Chambre des Ingénieurs Conseils de France), Syntec et l’IDCE (UCO).

Principales réalisations : formation en groupe, partage de documents et d’outils, organisation de rencontres avec les institutionnels et participation aux manifestations (DRIRE, Salon de la création d’entreprise, Salon des services, Cyberhalls), montage de projet pluridisciplinaires en réponse à des demandes d’entreprise (audits sociaux, démarche innovation produits et services...).

✓ **ACAD – Association des Consultants en Aménagement du Développement des Territoires**

<http://www.acad.asso.fr>

L’ACAD est une « association professionnelle qui regroupe des consultants indépendants exerçant des missions de conseil et d’aide à la décision auprès de maîtres d’ouvrages publics ou privés en matière d’aménagement et de développement des territoires à titre principal ». Elle représente donc un lieu de rencontre et d’échange où se retrouvent une cinquantaine de structures adhérentes exerçant des missions de conseil dans ce domaine en pleine évo-

lution. L'action de l'ACAD s'est traduite notamment par la parution de la circulaire du 5 avril 2000 relative aux principes généraux d'organisation des appels à la concurrence en matière d'études d'aménagement, d'urbanisme et d'habitat.

L'action de l'ACAD porte d'une façon plus générale sur :

- « l'amélioration des dispositions et la clarification des conditions de la mise en concurrence dans les études et missions de conseil »,
- « les conditions d'exercice de la profession : montant et coûts des missions, rapport avec les maîtres d'ouvrages... »,
- « la promotion de la profession et l'emploi ».

Principales réalisations : l'annuaire interactif des consultants et le Prix ACAD de la meilleure démarche en aménagement et développement des territoires.

Academy of Management

<http://www.aomonline.org>

L'Academy of Management est une association professionnelle nord-américaine spécialisée dans la création et la dissémination de la connaissance sur le management et l'organisation. Fondée en 1936, cette association regroupe aujourd'hui près de 14 000 membres répartis dans 90 pays. Les membres sont des enseignants et des chercheurs en management, ainsi que des praticiens issus du monde de l'entreprise, du conseil et de l'administration.

Le but de cette association est d'améliorer et de promouvoir la profession du management en contribuant à l'avancement de l'éducation et de la recherche et au développement professionnel de ses membres. L'Academy of Management est dirigée par un « Board of Governors » (qui a publié en avril 2001 un document stratégique sur les orientations de l'Academy of Management). Elle est organisée en divisions (et compte une division spécialisée sur le conseil), en comités et en tasks forces.

L'Academy of Management est située au Briarcliff Manor, sur le campus de « Pace University » à New-York.

Principales réalisations : le meeting annuel de l'Academy of Management, l'Academy of Management News, AOM Online, le service de placement d'AOM et quatre journaux : The Academy of Management Learning and Education, The Academy of Management Journal, The Academy of Management Review et The Academy of Management Executive.

La “Management Consulting Division” de l’Academy of Management se consacre au développement de la connaissance et de la compréhension du conseil en management et à l’aide aux consultants sous l’angle de la recherche, de la pratique professionnelle et de la formation. Ses principaux centres d’intérêt sont :

- le processus de la consultation,
- les problèmes éthiques,
- les rôles et les relations entre le conseil et le monde universitaire,
- la conduite du changement,
- le management des sociétés de conseil,
- le marketing du conseil,
- l’influence du rôle des consultants dans les organisations et la société en général.

Pour contacter la Management Consulting Division : <http://uwf.edu/mcd>

ACMQ – Association des Conseillers en Management du Québec

Ordre des Administrateurs Agréés du Québec : 680 rue Sherbrooke ouest, Bureau 640, Montréal (Québec) H3A 2M7 – Tél : 514 499 0880 – Mail : info@adma.qc.ca - web : <http://www.adma.qc.ca>

L’association des Conseillers en Management du Québec est membre de l’Ordre des Administrateurs Agréés du Québec. Depuis 1993, à la suite d’un amendement au code des professions, et en partenariat avec l’Institut des Conseillers en Management du Canada, l’Ordre détient le droit exclusif de décerner le titre de « Conseiller en Management Agréé » (Adm. A, MC). Son obtention est liée à un processus d’accréditation très rigoureux. Ces candidats doivent :

- soit détenir un baccalauréat ou une maîtrise en Administration¹, posséder 5 ans d’expérience professionnelle en « Administration » (gestion des entreprises) et réussir à l’examen sur le système professionnel québécois et le code de déontologie,
- soit détenir un baccalauréat ou une maîtrise dans une autre discipline, détenir 30 crédits en Administration des Entreprises, posséder 5 ans d’expérience en administration des entreprises et réussir l’examen sur le sys-

1-Le baccalauréat en Administration est équivalent en France à la licence en Sciences de Gestion (Bac + 3) et la maîtrise aux DESS et DEA de Gestion (Bac + 5).

tème professionnel québécois et le code de déontologie.

Le titre de conseiller en management est reconnu à travers le monde dans une vingtaine de pays membres du Conseil International des Instituts de Conseil en Management.

Les conseillers en management voisinent au sein de l'ordre avec les autres professions liées à la gestion des entreprises. Parmi les principaux groupes de spécialistes figurant aux côtés des conseillers en management figurent :

- les planificateurs financiers,
- les spécialistes de l'immobilier,
- les spécialistes du franchisage,
- les gestionnaires du milieu de la santé et des services sociaux.

ACN – Association des Conseils de Normandie

205 rue de Bayeux, 14000 Caen – Tél : 02 31 73 70 00, Mail : info-acn@allnet.fr - Web : <http://www.allnet.fr/acn>

L'Association des Conseils de Normandie est un réseau qui regroupe des consultants de différentes spécialités et qui œuvre pour la reconnaissance du métier de conseil. Les principaux domaines de compétences couverts sont : la stratégie et la politique d'entreprise, marketing et commercial, production et logistique, ressources humaines, systèmes d'information et gestion informatique, technologie, communication, qualité, finances et gestion, management de projets, évolution des politiques publiques, développement territorial, généralistes PME / PMI.

Vous trouverez toutes les informations relatives aux compétences des membres de l'association sur son site Internet qui contient aussi de nombreuses informations sur les aides aux entreprises (aides régionales, aides nationales, aides de la préfecture du Calvados et de l'Anvar), les études publiées et les actualités (Lettre de Basse-Normandie et Normandie Développement).

✓ **AEMCX – Association Européenne pour la modélisation de la complexité**

BP 154, 13605 Aix en Provence cedex 1 France – Tél : 04 42 96 14 96 – Mail : mcx@romarin.univ-aix.fr

Lancé au départ par le Professeur Jean-Louis Lemoigne de l'Université d'Aix en Provence, le programme européen pour la modélisation de la complexité vise à relever les défis que la complexité pose aux sociétés contemporaines. Ceci englobe à la fois les « défis pragmatiques » que chacun rencontre et vit au niveau de sa propre expérience et les « défis épistémiques » liés à l'évolution des connaissances et aux limites propres aux différentes disciplines qui demeurent le plus souvent trop cloisonnées. L'AEMCX se veut donc avant tout un lieu de rencontre et d'échange entre les chercheurs de différentes disciplines et les praticiens issus du monde professionnel afin de contribuer au renouvellement des modes de co-production et de transformation des savoirs par les sociétés contemporaines. L'AEMCX organise des rencontres et anime des ateliers de réflexion.

✓ **AFAQ – Association Française Assurance Qualité**

<http://www.afaq.org>

L'AFAQ est le premier organisme certificateur en France et l'un des tous premiers organismes certificateurs au niveau mondial. Il a certifié plus de 20 000 entreprises dans 60 pays.

L'AFAQ propose une gamme diversifiée de prestations :

- ISO 9000,
- ISO 14001,
- Système de management intégré (certification combinée Qualité Environnement Sécurité),
- des référentiels sectoriels,
- une certification des services,
- une certification des produits,
- une certification des compétences.

L'AFAQ s'appuie sur un réseau de près de 2 000 experts (auditeurs, membres des comités de qualification, collaborateurs).

Principales publications :

- les publications AFAQ ISO 9001 version 2000,
- le cd-rom AFAQ d'auto-évaluation ISO 9001 version 2000,
- planifiez votre certification selon l'ISO 9001 version 2000.

Par ailleurs, les journées de référence organisées par l'AFAQ vous aident dans la mise en place des nouvelles exigences de l'ISO 9001 version 2000. L'AFAQ vient de créer avec l'AFNOR, l'union des Associations AFAQ – AFNOR.

AFAV – Association Française pour l'Analyse de la Valeur

17 rue de Turbigo, 75002 Paris – Tél : 01 55 80 70 61 – Mail : info@afav.asso.fr - <http://www.afav.asso.fr>

Créée en 1978, l'AFAV, Association loi de 1901 sans but lucratif, a pour but de « favoriser la promotion, la diffusion et l'avancement des méthodes d'analyse de la valeur et connexes ».

Ses principales missions consistent à :

- favoriser les études et les recherches dans ce domaine,
- diffuser l'information,
- développer les contacts avec les pouvoirs publics et les organismes professionnels,
- organiser des conférences et des congrès,
- participer au travail de normalisation au niveau français et européen,
- promouvoir les actions utiles au développement de l'analyse de la valeur en France dans les secteurs privés et publics.

Par ailleurs, l'AFAV décerne, en liaison avec l'European Governing Board, la certification MV (Management par la Valeur). Cette certification concerne les personnes physiques et s'appuie sur les référentiels suivants :

- la norme européenne NF EN 12973 (2000) Management par la valeur,
- la norme NF EN 1325 –1 (1996),
- les normes NF X50 100, 151, 152 et 153,
- le Value Management Handbook (1994), repris dans le recueil AFNOR : De l'analyse de la valeur au management par la valeur, AFNOR 1998.

L'AFAV organise aussi une formation de formation au management par la valeur.

Enfin, l'AFAV a mis sur pied des groupes d'échange d'expériences destinés aux adhérents et le réseau VAFORE (réseau francophone de recherche sur les disciplines valoriques et fonctionnelles). Ce réseau se propose de réunir toutes les personnes menant des travaux d'études et de recherche sur les outils et les méthodes liées à l'analyse de la valeur.

✓ **AFITEP – Association Francophone du Management de Projet**

17 rue de Turbigo, 75002 Paris – Tél. : 01 55 80 70 60 – Mail : info@afitep.fr - <http://www.afitep.fr>

L'AFITEP est une association loi de 1901 créée en 1982. Elle regroupe un millier de professionnels du management de projet (praticiens, consultants, formateurs, enseignants, chercheurs). Elle est membre de l'International Cost Engineering Council (ICEC) qui compte 50 000 adhérents dans 38 pays et de l'International Project Management Association (IPMA) qui fédère 32 associations nationales et compte 25 000 membres à travers le monde.

L'AFITEP certifie les compétences dans les métiers du management de projet. Ces certifications ne concernent que les personnes physiques. Il s'agit principalement de :

- la certification en gestion de projet (CGP) reconnue par l'ICEC comme équivalente au « Certified Cost Engineer »),
- la certification en direction de projet (CDP) délivrée aux directeurs et chefs de projets. Elle est reconnue par l'IPMA.

Les deux certifications proposées satisfont aux normes EN 29001 et EN 45013.

Pour tout renseignement, contactez Julia LEV au 01 55 80 70 67.

Publications et manifestations de l'AFITEP :

- La Cible : revue professionnelle spécialisée en management de projet,
- Le Congrès annuel de l'AFITEP,
- Les séminaires spécialisés de l'AFITEP,
- L'AFITEP publie également des ouvrages de référence sur l'évolution des outils et des méthodes du management de projet.

✓ **AFNOR – Association Française de Normalisation**

<http://www.afnor.fr>

Le groupe AFNOR comprend :

- Une association loi de 1901 créée en 1926, reconnue d'utilité publique et placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- Une filiale, AFNOR Certification, créée en juillet 2000, spécialisée dans la certification des entreprises,
- Une filiale, CAP AFNOR, créée en février 2002, et qui développe une activité conseil et formation.

L'AFNOR dispose de 7 délégations régionales.

Le rôle de l'AFNOR est d'animer le système de normalisation. Elle s'appuie pour cela sur 31 bureaux de normalisation sectoriels et sur un réseau de 2 000 experts.

L'AFNOR élabore les référentiels et aide les acteurs du monde économique à les mettre en pratique en leur proposant des services d'accompagnement. Ce rôle est assuré par AFNOR Normalisation.

En outre, l'AFNOR assure :

- l'édition et la diffusion des produits d'information, c'est le rôle d'AFNOR Information,
- la formation et le conseil avec CAP AFNOR,
- la certification, AFNOR Certification propose une gamme étendue de prestations de certification.

Par ailleurs, l'AFNOR propose l'ensemble de ces différents services à l'international.

✓ **AFPLANE - Association Française de Stratégie et Développement d'Entreprise**

9/11 avenue Franklin Roosevelt, 75008 Paris – Tél : 01 42 25 87 74 – Mail : afplane@wanadoo.fr - <http://www.afplane.org>

Créée en 1972, l'AFPLANE regroupe plus de 400 professionnels de la stratégie des entreprises (dirigeants et cadres spécialisés, consultants, enseignants) et représente 200 entreprises. L'AFPLANE fonctionne sur le prin-

cipe d'une réunion-débat par mois, au cours de laquelle un adhérent vient exposer sa démarche stratégique et partager son expérience. Par ailleurs, l'AFPLANE procure à ses membres outre les rencontres mensuelles la possibilité de participer à :

- des groupes de travail ad hoc ou permanents,
- les classiques bibliographiques de l'AFPLANE,
- une information régulière sur les principaux événements, revues, articles et ouvrages parus sur le management et la stratégie d'entreprise,
- une lettre trimestrielle de réflexion sur la stratégie d'entreprise,
- colloque annuel de l'AFPLANE,
- le réseau de l'European Strategic Planning Federation (ESPLAF) dont le siège est à Bruxelles et qui regroupe une demi-douzaine d'associations nationales de stratégie et de développement d'entreprises et à celui de l'Association Américaine Strategic Leadership Forum.

Contact : Fabienne Degouy au 01 42 25 87 74.

AMCF – Association of Management Consulting Firms

<http://www.amcf.org>

Fondée en 1929, l'ACME est devenue récemment l'Association of Management Consulting Firms (AMCF). Cette association professionnelle a pour rôle d'être la voix de la profession de conseil auprès du monde des affaires, du gouvernement, de l'Université et du public en général.

Ses membres sont des firmes de conseil en management (Cap Gemini, Ernst & Young, IBM, People Soft, Deloitte Consulting sont parmi ses principaux adhérents.) Les membres de l'AMCF s'engagent à respecter un code d'éthique lors de leur adhésion. L'AMCF propose différents services à ses adhérents : meetings, séminaires, groupes d'échange et d'information, forums de dirigeants, recherche et benchmarking.

L'AMCF joue un rôle actif de lobbying pour la promotion des intérêts et de la notoriété de la profession de conseil auprès du monde des affaires, du gouvernement et de la presse d'affaires aux Etats-Unis.

Principales réalisations :

- les « Executive Forums » qui visent à favoriser les rencontres entre consultants et dirigeants de groupes,
- les « Affinity groups members » qui proposent des rencontres thématiques sur les ressources humaines, le marketing ou les systèmes d'information,

- la « Management Consultants World Conference » qui réunit des conférenciers et des consultants du monde entier, une fois par an,
- le « First Annual AMCF Richard Metzler and Roland Berger Scholarship Awards » qui s'adresse à des étudiants en MBA qui ont fait la preuve à la fois de leurs compétences professionnelles et de leur sens de la responsabilité civique,
- la « Top Consultant Newsletter Features AMCF ».

✓ **ANDCP – Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel**

91 rue de Miromesnil, 75008 Paris – Mail : andcp@andcp.fr - <http://www.andcp.fr>

L'association est née en 1947 afin de permettre aux directeurs du personnel de confronter leur expérience et de résoudre ensemble les problèmes humains qui se posent aux entreprises. L'ANDCP regroupe 4 000 praticiens répartis en 80 groupes locaux et une vingtaine d'unions régionales. L'ANDCP organise :

- des commissions thématiques (compétence éthique, protection sociale, formation...) afin de suivre toutes les questions ayant trait à l'évolution des ressources humaines,
- des groupes d'études spécialisées ad hoc sont créés pour traiter de certains sujets spécialisés,
- des groupes d'échange sont créés afin de renforcer les liens avec le monde économique, politique, syndical ou culturel et des réunions-débats sont régulièrement organisées,
- l'ANDCP se veut une force de propositions sur la scène française et internationale et elle participe aux travaux de l'AEDP (Association Européenne pour la Direction du Personnel) et de la WFPMA, la fédération mondiale,
- l'ANDCP organise régulièrement des formations destinées au perfectionnement de ses membres et assurées par le CEDIP (Centre d'Etudes pour la Direction du Personnel). Chaque année, se tient pendant deux jours l'Université des ressources humaines.

Principales publications :

- Revue Personnel,
- Cahiers sur les problèmes techniques,

- Lettre aux adhérents,
- Collection spécialisée aux éditions d'organisation,
- www.andcp.fr, service télématique

Evénements :

L'observatoire du dialogue social créé par l'ANDCP organise les Trophées du Dialogue et de la Participation sous le haut patronage du Président du Sénat.

✓ **(ANM) Association Nationale du Marketing (ex ADETEM)**

Pôle Universitaire Léonard de Vinci, 92916 Paris La Défense cedex – Tél : 01 41 16 76 50 – <http://www.adetem.org>

Créée en 1954, reconnue d'utilité publique, l'ADETEM (devenue l'Association Nationale du Marketing) a pour but de :

- porter l'innovation marketing,
- être la référence sur les pratiques de marketing,
- favoriser les échanges entre praticiens du marketing et les autres fonctions de l'entreprise,
- représenter et promouvoir la profession et les métiers du marketing.

L'ANM regroupe plus d'un millier de professionnels du marketing.

Les principales activités sont :

- les échanges professionnels via les groupes de travail spécialisés qui se réunissent à Paris et en région, les colloques et journées d'études et, enfin, les rencontres internationales,
- la documentation : l'ANM s'appuie sur un fonds documentaire riche et spécialisé sur le marketing,
- les publications : les principales publications de l'ANM sont la Revue Française du Marketing, l'Annuaire du Marketing, le Guide des Sources et le Marketing à la Une,
- la formation : l'ANM organise des séminaires de formation inter et intra-entreprises sur les différents domaines liés à l'évolution du marketing.

✓ **ARC Ouest**

Cette association regroupe plus d'une soixantaine des consultants de la région des Pays de la Loire. Elle est membre de l'UFARCO (Union Française des

Associations Régionales de Consultants). L'Association milite pour la professionnalisation et le développement du conseil dans l'Ouest de la France.
Contact : arcouest@reseaux.net

✓ **ASLOG – Association Française pour la logistique**

Créée en 1972, l'ASLOG est une association loi de 1901 qui a pour but de promouvoir la logistique par :

- les contacts entre responsables logistiques,
- les rencontres nationales et internationales,
- le développement de la formation,
- la diffusion des techniques de la logistique auprès de tous les publics économiques.

Elle regroupe 1 200 membres appartenant à tous les métiers de la logistique. L'ASLOG est membre fondateur de l'ELA (European Logistic Association) et entretient aussi des relations avec l'association américaine des professionnels de la logistique, le « Council of Logistics Management ».

Les principales actions de l'ASLOG :

- Informer : l'ASLOG propose 16 publications et un bulletin interne « l'annuaire ».
- Echanger : l'ASLOG organise des manifestations nationales et internationales ainsi que des rencontres thématiques, des colloques et des visites dans les régions françaises.
- Former : l'ASLOG organise des formations comme les FSML (Formation Supérieure au Management Logistique réalisée par l'Isli à Bordeaux et le Corelog à Metz) et la FDAL, et a créé des outils spécifiques comme le référentiel logistique qui constitue la base de la certification ASLOG de l'auditeur logistique.
- Représenter les intérêts de la logistique : l'ASLOG représente les intérêts de la logistique auprès des organismes de normalisation (CEN, AFNOR), des pouvoirs publics, des médias et de l'international. Chaque année l'ASLOG organise les « Trophées de la Performance Logistique ».

Publications : Le guide des conseils en logistique, Le guide des formations supérieures et de leurs spécificités, Actes du congrès.

✓ **ASTI – Association Française des Services et des Technologies de l'Information**

Maison de la Pédagogie Université Paris 6, 4 place Jussieu, 75252 Paris cedex 5 – Tél : 03 83 59 20 51 Mail : asti.asso@lri.fr - <http://www.asti.asso.fr>
Créée en 1998, l'ASTI est une « société savante et professionnelle des sciences et technologies de l'information et de la communication en France ». Ses principaux objectifs sont de :

- fédérer la communauté des sciences et des technologies de l'information et de la communication (STIC),
- lui donner une visibilité nationale et internationale,
- conduire une réflexion globale et prospective sur les STIC.

L'ASTI regroupe 28 associations fondatrices et 5 000 membres.

Principales activités :

- Groupes de travail : 4 groupes de travail ont été mis sur pied (« Epistémologie des STI », « Image », « Etique des STIC » et « Portail »),
- Ecoles d'été,
- Colloques et manifestations.

Publications : ASTI Hebdo.

Partenariats internationaux : des accords de coopération ont été passés avec IEEE, IEEE Computer Society, ACM, Information Processing Society of Japan.

✓ **ATCE – Association Tourangelle des Conseils en Entreprise**

Maison des Associations Economiques de la CCI de Touraine, 16 rue Berthelot, 37010 Tours cedex 1 Tél : 02 47 47 20 47 – <http://www.atce.net>
Créée en 1996, l'ATCE rassemble les consultants de la région Centre. La mission de l'ATCE est de « permettre aux adhérents d'être les accompagnateurs de l'anticipation du changement des entreprises ». L'association se donne aussi pour but de faciliter l'accès des décideurs au conseil. Elle tient une permanence à leur attention, une fois pas mois à la CCI de Tours. L'ATCE est certifiée ISO 9001. Elle regroupe une trentaine de spécialistes du conseil et de la formation dans les domaines suivants : stratégie, management, organisation, achats, logistique, gestion, finances, communication, informatique, marketing, commercial, techniques industrielles, production,

qualité, environnement, sécurité, ressources humaines, formation, NTIC, informatique, système d'information.

Activités : Les permanences conseils – elles s'adressent aux dirigeants de PME et se déroulent le dernier vendredi de chaque mois à la CCI de Tours de 8h45 à 10h45. Contact : Elodie Davonneau au 02 47 47 20 57.

✓ **CICF – Chambre des Ingénieurs Conseils de France**

3 rue Léon Bonnat, 75016 Paris – Tél : 01 44 30 49 30 – Mail : cicf@cicf.fr
- <http://www.cicf.fr>

Créée en 1912, membre fondateur de la Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC), la CICF réunit les ingénieurs-conseils, sociétés de conseil et bureaux d'études de toutes les disciplines (infrastructures, environnement, construction, industrie, acoustique, management, informatique, ergonomie...). Elle est avec SYNTEC l'un des deux syndicats professionnels de l'ingénierie et du conseil reconnus par le Ministère du Travail. Les ingénieurs-conseils, membres de la CICF, ont un point commun, la conception et la vente de prestations intellectuelles. Syndicat représentatif de l'ensemble de la branche professionnelle, la CICF est l'interlocuteur privilégié des ministères, professions voisines, organismes et entreprises privées. La CICF a pour rôle d'étudier et de mettre en œuvre les moyens propres à développer la profession, et à étendre son prestige moral, d'être au service de ses membres pour leur faciliter l'exercice de la profession et leur apporter en toutes circonstances aide et conseils. Elle regroupe 10 syndicats techniques et 16 chambres régionales.

Publications : la CICF publie la revue Ingénierie et Conseil.

Événements : la CICF a organisé à Paris les 7, 8, 9 et 10 septembre 2003 au Palais des Congrès Porte Maillot les rencontres mondiales de l'ingénierie et du conseil (FIDIC Annual Conference) sur le thème « Partenaires pour un investissement responsable ».

Partenariats : La CICF est membre de la CGPME (Confédération Générale des PME) et de l'UNAPL (Union Nationale des Professions Libérales). Elle administre avec SYNTEC l'OPQCM (Office Professionnel du Conseil en Management).

Au niveau international, la CICF est membre de :

- la FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils),
- l'EFCA (European Federation of Engineering Consulting Associations).

Les chambres régionales de la CICF

<p>CICF-NORD – PICARDIE Francis WATRELOT (C7BAT) 202, rue de l'Arbrisseau 59 000 LILLE Tél. : 03 20 97 24 34</p>	<p>CICF-AQUITAINE Bernard DUCOS (BERNARD DUCOS INGENIERIE) 99, rue Judaïque 33 019 BORDEAUX Tél. : 05 57 35 94 94</p>
<p>CICF-NORMANDIE Marcel SICRE (BET SICRE) 25, rue Raymond-Aron 76130 MONT-ST-AIGNAN Tél : 02.35.61.43.43</p>	<p>CICF-AUVERGNE-LIMOUSIN Philippe Meunier (GAUDRIOT SA) Parc technologique la Pardieu 11, avenue Léonard de Vinci 63 093 CLERMONT FERRAND Tél. : 04 73 15 13 61</p>
<p>CICF-ILE DE FRANCE Anne MONTLAHUC Maison de l'Ingénierie et du Conseil 3, rue Léon Bonnat – 75016 PARIS Tél : 01 44 30 49 42</p>	<p>CICF-RHONE-ALPES Dominique CENA 9 rue d'Hanoï 69626 VILLEURBANNE Tél : 04.78.93.01.75</p>
<p>CICF-EST Bertrand STEIB 36, rue de Belfort BP 2256 68 068 MULHOUSE CEDEX Tél. : 03 89 59 00 90</p>	<p>CICF-MIDI-PYRENEES Didier BONNIN (MB2 Conseils) 18 bis, rue Bernard-Mulé 31500 TOULOUSE Tél : 05 62 47 03 29</p>
<p>CICF OUEST Jérôme de CAZANOVE (CAZANOVE CONSEIL) 1, bd Alexandre Millerand Vulcain 4 44 200 NANTES Tél. : 02 40 20 00 46</p>	<p>CICF-PROVENCE Raoul DORGAL (T.G.E.) Chemin des Pinades - La Garance 84 120 LA BASTIDONNE Tél. : 04 90 07 55 72</p>
<p>CICF-LOIRE MOYENNE Minou Rouby 52, rue de la Galère 45 130 Saint Ay Tél. : 02 38 88 90 36</p>	<p>CICF-ALPES-MARITIMES-CORSE Jean-François SABIA (PRAGMA) Le St François Bât C 16 av. Gal Olry 06300 NICE Tél : 04.93.27.27.28</p>

CICF-BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE Michel Pleuvry (LESSOT CONSEIL) 8, rue de Mulhouse 21 000 DIJON Tél. : 03 80 78 66 00	CICF-BASSIN DE L'ADOUR Jean-Philippe Reynal (A3C) Technopole Hélioparc Bât B Porte 205 64 000 PAU Tél. : 05 59 84 18 81
CICF-CHAMPAGNE-ARDENNE Patrick POMMEAU Maison de l'Ingénierie et du Conseil 3, rue Léon Bonnat – 75016 PARIS Tél : 01 44 30 49 42	CICF-LANGUEDOC-ROUSSILLON Bernard Michez Maison des professions libérales 285, rue Alfred Nobel 34036 MONTPELLIER CEDEX Tél. : 04 67 69 75 00

✓ **CNISF – Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France**

7 rue Lamennais, 75008 Paris – Tél : 01 44 13 68 88 – <http://www.cnisf.org>
Le Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF) est un organisme qui a pour vocation la défense des intérêts et la promotion de la communauté des ingénieurs en France et à l'étranger tant au sein du monde de l'entreprise qu'auprès des pouvoirs publics.

La CNISF est structurée sur la base de comités d'experts (« Formation », « Environnement », « Intelligence économique et sûreté », « Nouvelles techniques de l'information et de la communication », « Génie civil, bâtiment et travaux publics », « Transports », « Economie des projets », « Energie », « Innovation »).

Les comités d'experts conduisent leur réflexion dans leur domaine de spécialité, organisent des rencontres et interviennent dans les colloques à caractère industriel, scientifique ou technique.

Par ailleurs, le CNISF, en partenariat avec le CEFI (Centre d'Etudes et de Formation des Ingénieurs) organise des formations à l'attention de ses membres. Il participe également aux colloques et manifestations comme, par exemple, le Salon National des Ingénieurs (www.salon-ingenieurs.com) et il décerne le Grand Prix de l'ingénieur innovateur.

Les principales associations d'ingénieurs membres du CNISF sont :

- la société des ingénieurs de l'automobile (SIA),

- l'association des chimistes, ingénieurs et cadres des industries agroalimentaires,
- l'association française de mécanique (AFM),
- la société de chimie industrielle (SCI),
- la société française de physique (SFP),
- et l'académie des technologies.

✓ **Consultants de Côtes d'Or**

CCI de Dijon, BP 370, 21010 Dijon cedex – Tél : 03 80 65 92 83 – Mail : c.dard@dijon.cci.fr

✓ **Consultants-enligne.com**

Consultants-enligne.com est une plateforme spécialisée qui propose des prestations de services en ligne. Il comprend outre un réseau de consultants indépendants expérimentés, une base de données de demandeurs d'emploi et une base de demandeurs de stages étudiants et d'universités.

<http://consultants-enligne.com>

✓ **Consultants magazine**

Cette revue est l'une des revues anglo-saxonnes spécialisées sur le conseil et sur les stratégies des sociétés de conseil. Elle propose une version «on-line» «Consulting Magazine on-line» et un site web, consultingmagazine.com. Ce magazine est publié par Kennedy Group qui fait autorité dans le monde anglo-saxon sur les affaires du conseil. Consulting Magazine organise également le Kennedy Informations Annual Consulting Summit, le plus important rassemblement de professionnels du conseil aux Etats-Unis.

<http://www.consultingmag.com>

✓ **Consultants Newslines**

Consultingnewsline est un site d'information sur l'actualité et les métiers du conseil créé par Bertrand Villeret qui en est le rédacteur en chef. Il propose une newsletter qui vient de dépasser depuis sa création la barre du cent millième lecteur. Le site s'adresse aussi bien aux usagers du conseil (entreprises, administrations) qu'aux futurs consultants et aux consultants en acti-

vité, qu'ils soient indépendants ou salariés dans des cabinets. Le site offre une information qualitative riche, assortie de nombreuses analyses et commentaires sur les activités et les stratégies des cabinets de conseil tant français qu'étrangers. Par ailleurs, et le fait mérite d'être souligné, Consulting Newline remet en perspective les activités du conseil avec l'évolution des grandes tendances socio-économiques, politiques et technologiques du monde actuel. En ce sens, cette newsletter constitue une fenêtre d'observation privilégiée sur l'articulation entre le monde du conseil et le monde des décideurs tant publics que privés.

<http://www.consultingnewline.com>

✓ **Consultants-news.com**

Consultant-news.com est un site d'information spécialisé sur le conseil et les activités des sociétés de conseil.

<http://www.consultants-news.com>

✓ **CNCEF – Chambre Nationale des Conseils-Experts Financiers**

<http://www.cncef.org>

Créée en 1952, la CNCEF (Chambre Nationale des Conseils-Experts Financiers) est un syndicat professionnel auto-réglementé. Ses principaux objectifs sont d'assurer l'indépendance, l'organisation, la représentation et la défense des intérêts de la profession de conseil-expert financier indépendant et de ses membres.

Ses principes sont la compétence, la notoriété, la confiance, l'éthique, la fiabilité et l'indépendance de ses membres. Les adhérents s'engagent à respecter un code de déontologie dans l'exercice de leur profession.

La CNCEF a obtenu le label SGS, délivré par un organisme indépendant, SGS – ICS, qui certifie le professionnalisme des prestations de services proposées et les vérifie régulièrement. Il constitue une garantie de sérieux pour les entreprises et les particuliers qui recourent aux services des adhérents de la CNCEF.

✓ **EFCA – European Federation of Engineering Consultancy Associations**

3-5 avenue des Arts, B-1210 Bruxelles – Tél : 00 32 2 223 36 72 – <http://www.efcanet.org>

L'EFCA est issue d'une fusion entre le CEBI (Comité Européen des Bureaux d'Ingénierie) et le CEDIC (Comité Européen des Ingénieurs Conseils). Elle regroupe 25 associations nationales de bureaux d'études de l'ingénierie et du conseil représentant 10 000 entreprises qui emploient 221 000 personnes et réalisent un chiffre d'affaires annuel de 26 milliards d'euros. Les principaux objectifs de l'EFCA sont de représenter les intérêts et de promouvoir l'image des bureaux d'études de l'ingénierie et du conseil au niveau européen. Elle joue un rôle actif auprès des institutions de l'Union Européenne pour toutes les directives et réglementations susceptibles d'influencer l'exercice de la profession de l'ingénierie et du conseil au sein de l'Union Européenne. Elle cherche à promouvoir :

- des législations appropriées,
- des conditions de concurrence saines,
- une information adéquate.

Elle demande à chacun de ses membres de respecter un code de conduite. Publications : Développement coopérations est une revue consacrée au rôle des consultants européens dans la mise en œuvre de la politique de développement de l'Union Européenne.

Evénements : EFCA 2003 GAM & Conférence (« Transport, Energy and Sustainable Development », Madrid, 31 mai / 3 juin 2003)

✓ **FAFIEC – Organisme Paritaire Collecteur Agréé Ingénierie, Etudes et Conseil**

56-60 rue Glacière, 75640 Paris cedex 13 – Tél : 01 44 08 47 98 – <http://www.fafiec.fr>

Créé en 1989 à l'initiative des partenaires sociaux, le FAFIEC est devenu le « partenaire formation » de la branche Ingénierie, Etudes et Conseil. Les principaux objectifs du FAFIEC sont :

- proposer les orientations prioritaires de la politique de formation prise en charge par le FAFIEC,
- étudier les dossiers des entreprises et décider de leur financement.

Le FAFIEC est géré paritairement par les partenaires sociaux :

- SYNTEC et CICF pour le collège employeurs,
- CFDT, CFE-CGC, CFTC, CET et CGT-FO pour le collège salariés.

Le FAFIEC élabore et diffuse une offre de formation continue et en alternance à l'attention des salariés de la branche de l'ingénierie et du conseil (33 095 entreprises cotisantes et 486 300 salariés). Elle met en place des actions prioritaires et conseille les entreprises en matière de recherche de financements complémentaires auprès du Fonds Social Européen (FSE).

FAF-PL – Fonds d'Assurance Formation des Professions Libérales

6, rue des Batignolles, 75849 Paris cedex 17 – Tél. : 01 40 08 01 01

Les cabinets membres des professions libérales versent chaque année une cotisation au FAF-PL. Cette cotisation est destinée à financer la formation professionnelle des collaborateurs salariés de ces cabinets. Cela concerne plus particulièrement la prise en charge des frais pédagogiques, de transport et la participation aux frais de salaire du collaborateur suivant un stage :

- soit dans le cadre du plan de formation de l'entreprise,
- dans celui de la formation en alternance.

Le FAF-PL est également susceptible de conseiller l'entreprise afin qu'elle puisse effectuer ses démarches administratives et fiscales dans les meilleures conditions.

Pour tout renseignement, contacter Sophie Lamotte au 01 40 08 66 69.

✓ **FEACO – The European Federation of Management Consultancies Associations**

Avenue des Arts 3/4/5 1210 Bruxelles – Tél. : 32 2 250 0650 – Mail : feaco@feaco.org - <http://www.feaco.org>

La FEACO a été créée en 1960. Elle regroupe les associations d'entreprises de conseil de 24 pays européens : Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Italie, Portugal, Espagne, Suède, Royaume-Uni, Norvège, Suisse, Chypre, Slovaquie, Tchéquie, Hongrie, Pologne, Roumanie et Bulgarie.

Elle représente 4 000 entreprises de conseil en management, 115 000 consultants et un chiffre d'affaires annuel estimé à 19 milliards d'euros. Les principaux objectifs de la FEACO sont de promouvoir et de développer la profession de conseil en management en Europe, de soutenir les associations nationales qui la composent et de faire entendre sa voix auprès des institutions européennes et internationales.

Les principales activités de la FEACO concernent :

- la création de groupes de travail entre deux ou plusieurs de ses membres,
- l'organisation de conférences et de rencontres d'intérêt mutuel,
- la promotion de standards éthiques et de qualité au sein de la profession,
- le maintien d'étroites relations avec la Commission de l'Union Européenne et les autres institutions européennes représentatives au sujet des problèmes touchant l'activité du conseil en management.

Les membres de la FEACO s'engagent à respecter un code de conduite.

✓ **Fédération des Consultants du Centre**

La Fédération des Consultants du Centre est née en 2003. Elle regroupe l'ATCE (Association Tourangelle des Consultants d'Entreprise), les qualifiés OPQCM de la région Centre et la Fédération des Consultants du Loiret. Contact : Maison des Associations Economiques de la CCI de Touraine, 16 rue Berthelot, 37010 Tours cedex 1 – Tél. : 02 47 47 20 47

✓ **FFC – Fédération Francophone de Coaching**

<http://www.ffcpro.org>

La Fédération Francophone de Coaching (FFC) est un mouvement, fondé sur l'échange et le partage, de professionnels qui se regroupent pour développer leur professionnalisme et promouvoir la déontologie de leur métier. La FFC a édicté une charte obligatoirement signée par tous ses adhérents. La FFC propose différents services :

- inscription directe en ligne des nouveaux adhérents dans le listing des coaches, disponible sur le site Internet de la fédération,
- un forum de discussion qui permet aux adhérents d'échanger leurs idées et leurs expériences,
- le logo et la charte professionnelle de la FFC, téléchargeables et utilisables par les adhérents dans leur communication professionnelle,
- une supervision régulière des coaches afin de les aider à progresser,
- une mise à jour des connaissances des membres,
- la participation à un réseau de relations et de soutien.

Pour tout contact : president@ffcoaching.org

✓ **FIDIC – Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils**

World Trade Center 11, Aéroport de Genève, BP 311, CH 1215, Genève 15, 29 route de Pré-Bois, Cointrin – Tél : 41 22 795 4900 – Mail : fidic@fidic.org - <http://fidic.org>

Fondée en 1913, la FIDIC regroupe les associations nationales de l'ingénierie et du conseil de 65 pays et comprend 560 000 professionnels répartis à travers le monde. Les principaux objectifs de la FIDIC sont la promotion et le développement des professions de l'ingénierie et du conseil à travers le monde, en particulier dans les domaines de la qualité, de l'environnement et du management des risques. La FIDIC s'est engagée dans la promotion du développement durable.

Les activités de la FIDIC sont organisées par un « Comité Exécutif assisté de commissions spécialisées et de « Task Forces » constituées pour mener à bien des projets spécifiques. Le projet de la FIDIC est présenté dans son rapport « Engineering our Future ».

Les publications récentes de la FIDIC sont :

- « A training manual for business integrity management »,
- « Urban environment management kit ».

Evénements : chaque année, la FIDIC organise une conférence internationale. En 2003, celle-ci s'est tenue à Paris sur le thème « Partenaires pour un investissement responsable », du 7 au 11 septembre, au Palais des Congrès, Porte Maillot.

FIF-PL – Fonds Interprofessionnel de formation des Professionnels Libéraux

30-37 rue Vivienne, 75083 Paris cedex 02 – Tél. : 01 55 80 50 00 – <http://www.fifpl.fr>

Créé en 1993, le FIF-PL est un fonds d'assurance formation qui a été agréé par arrêté ministériel. Ce fonds a été conçu à l'initiative de 49 syndicats professionnels libéraux représentant 79 professions regroupées au sein de l'UNAPL (Union Nationale des Professions Libérales). Le FIF-PL gère les contributions à la formation pour les travailleurs non salariés des professions libérales. Les professionnels libéraux cotisent à la formation à hauteur de 0,15 % du plafond annuel de la Sécurité Sociale.

Le FIF-PL a pour mission principale de gérer la contribution à la formation des professionnels libéraux recouvrée par l'URSSAF. Le FIF-PL reflète le point de vue des syndicats adhérents à l'UNAPL regroupés en 4 sections (santé, technique, juridique et cadre de vie). Le FIF-PL met en place les politiques de formation définies par les syndicats adhérents.

La procédure de prise en charge du financement d'une formation professionnelle est individuelle après envoi d'un dossier complet par le participant à une formation. Elle peut également s'effectuer par paiement direct à l'organisme de formation après établissement d'une convention de financement de formation entre le FIF-PL et l'établissement concerné.

Grand Delta Conseils

Chambre Professionnelle des Conseils d'Entreprise des régions Languedoc-Roussillon-Provence-Alpes-Côte d'Azur

16 place du Général de Gaulle, 13231 Marseille cedex 1 – Tél. : 04 91 57

71 45 – Mail : gdc@le-consult.tm.fr - <http://www.le-consult.tm.fr>

Fondée en 1985, Grand Delta Conseils a pour vocation de représenter et de contribuer au développement de la profession de conseil dans le grand Sud-Est. Ses principales activités englobent :

- des groupes de travail thématiques,
- l'organisation de conférences d'information,
- le soutien et l'accompagnement des nouveaux adhérents,
- le coaching des cabinets adhérents,
- la mutualisation d'abonnements et la responsabilité civile professionnelle,
- l'animation du forum inter-consultants lors des assemblées générales de Grand Delta.

Publications : Liaisons, bulletin d'information trimestriel, le « Consult® »

Événement : une convention annuelle.



Groupement Conseil des Arts et Métiers

<http://www.arts-et-metiers.asso.fr>

Il regroupe 1 400 consultants inscrits et organise de nombreuses réunions dont deux conventions annuelles sur des thèmes liés à l'exercice du métier de conseil.

Groupement des Consultants Centraliens

<http://www.centraliens.net/groupements-professionnels/consultants/>

Le Groupement des Consultants Centraliens s'adresse à tous les anciens élèves de l'Ecole Centrale qui exercent des fonctions de consultants. Il est animé par un comité composé de 3 collèges :

- Collège A : consultants travaillant dans les grandes sociétés de conseil,
- Collège B : consultants opérant dans des sociétés de conseil de taille moyenne,
- Collège C : consultants indépendants.

Le Groupement des Consultants Centraliens organise des débats et des groupes de travail afin de favoriser les échanges d'idées et d'expériences entre les membres et de promouvoir une réflexion prospective sur l'évolution du conseil et des marchés. Le groupement exerce aussi une fonction de « veille » utile pour ses différents membres.

✓ **Groupe « Conseil et professions indépendantes » de Supélec**

<http://www.ingenieurs-supelec.org/groupepro/conseil>

Le groupe compte 80 membres. Il constitue une partie de l'Amicale des Ingénieurs Supélec. Les membres sont des anciens de Supélec travaillant comme consultants indépendants, dans des SSII ou des cabinets de conseil en management. Le groupe organise des réunions et des ateliers afin de favoriser les échanges entre les anciens élèves de Supélec évoluant dans le monde du conseil.

✓ **ICMCI – The International Council of Management Consulting Institutes**

<http://www.icmci.org>

L'International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) a été créé en 1987 par 32 consultants de 10 pays différents afin d'explorer comment des instituts professionnels pourraient certifier des consultants individuels. Cette initiative a été soutenue par les instituts du conseil en management des Etats-Unis, du Canada et du Royaume-Uni.

La mission de l'ICMCI est :

- d'élever les standards de qualification des consultants en management à travers le monde,
- d'encourager la création d'instituts professionnels nationaux acceptant de coopérer et de travailler à partir des standards internationaux de certification des consultants en management et du code de conduite définis par l'ICMCI.
- de favoriser la reconnaissance la plus large à l'échelle mondiale de la certification CMC (Certified Management Consultants).

Les principales activités de l'ICMCI sont :

- la définition des standards internationaux de certification des consultants en management et de leur code de conduite,
- la diffusion des bonnes pratiques,
- le développement d'instituts nationaux de certification à travers le monde,
- de favoriser les échanges et l'information des professionnels du conseil en management.

Evénements :

- Le congrès mondial d'ICMCI est organisé tous les deux ans,
- Les rencontres régionales (Amérique du Nord, Europe, Asie...).

✓ **IFACI – Institut Français de l'Audit Interne**

<http://www.ifaci.com>

L'Institut de Formation à l'Audit Interne (devenu Institut de l'Audit Interne) a été créé en 1965. Il regroupe en France et dans les pays francophones 2 000 auditeurs représentant plus de 600 entreprises privées et du secteur public.

L'IFACI poursuit 5 objectifs principaux :

- être un lieu de réflexion sur la fonction d'auditeur interne et son évolution,
- contribuer à la professionnalisation des acteurs de l'audit interne,
- être un lieu d'échanges professionnels,
- être un vecteur de promotion de l'audit interne,
- être la voix de l'audit interne auprès des institutionnels et des organismes professionnels.

Principales activités :

- l'institut propose des formations inter et intra-entreprises ainsi qu'une certification, le CIA (Certificate of Internal Auditor), qui permet d'être reconnu comme un expert dans ce domaine,
- des groupes de travail réuniront les professionnels sur des thèmes de réflexion communs,
- des réunions mensuelles,
- des colloques,
- « GAIN », un outil de benchmarking de l'audit interne développé par l'Institute of Internal Auditors.

Publications : *Audit*, qui est la revue française de référence de l'audit interne.

Affiliation : L'IFACI est membre de l'Institute of Internal Auditors qui regroupe 85 000 auditeurs dans 120 pays à travers le monde et entretient d'étroites relations avec la Research Foundation de l'Institute of Internal Auditors aux Etats-Unis.

✓ **IFEC – Institut Français des Experts-Comptables et des Commissaires aux comptes**

<http://www.ifec.fr>

L'Institut Français des Experts-Comptables et des Commissaires aux Comptes est une association à forme syndicale née en 1962. L'institut regroupe une communauté de professionnels diplômés et a pour vocation de :

- permettre aux professionnels de l'expertise comptable d'exercer leur métier tout en bénéficiant d'une formation continue de qualité,
- préserver les spécificités des activités d'expert-comptable,
- développer l'activité sous toutes ses formes,
- assurer l'influence et le rayonnement de la profession au sein de la société civile.

L'IFEC propose à ses membres différents services : conseil social, formation, information spécialisée, participation à des clubs, accès à des conférences-débats et à des manifestations professionnelles.

Publications : La lettre Infores (contact : infores@wanadoo.fr)

✓ **Institute of Management Consultancy**

3 rd Floor, 1718 Hayward's Place, London EC1ROEQ

<http://www.imc.co.uk>

L'Institute of Management Consultancy (IMC) a été créé en 1962 au Royaume-Uni. Il a pour vocation de promouvoir l'excellence dans le conseil en management. L'IMC est membre de l'International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). L'IMC délivre une certification professionnelle reconnue dans les 39 pays membres de l'ICMCI.

Parmi les services offerts par l'ICM à ses adhérents figurent :

- l'inscription sur le registre des membres de l'ICM disponible sur le site Internet de cet organisme,
- des séminaires de formation,
- des rencontres comme, par exemple : des réunions régionales notamment pour les nouveaux membres (l'IMC Midlands region ou la « London South East region »),

- l'IMC Annual Golf Championship,
- des publications, notamment Professional Consultancy Magazine et Annual Review.

✓ **IMNCI - Informations Center on Management Consulting Worldwide**

Ce site est le premier portail virtuel de la profession de conseil aux Etats-Unis. Il constitue une source privilégiée d'information sur les activités des sociétés de conseil dans ce pays. Il a été créé en 1995 par deux consultants en management : T. Cartter Frierson et E. Michael Shays. Les actions de ce site ont été reprises en 1999 par TCF Consulting Group LLC et a acquis le nom de domaine de mcni.com

✓ **Kennedy Information**

Kennedy Information est le leader de l'intelligence économique sur le conseil en management et sur les services des technologies de l'information. Kennedy Information publie «Consulting» le magazine spécialisé sur le conseil. Ce groupe publie également des rapports sur l'évolution des activités de conseil et des services de technologies de l'information aux Etats-unis et à travers le monde.

✓ **Management consultancy news**

Ce magazine est la publication spécialisée sur l'analyse des activités du conseil au Royaume-Uni. Il est disponible en version papier et en version électronique. Ce magazine publie également, chaque année, un rapport sur les activités et les résultats des 75 premières sociétés de conseil du Royaume-Uni.

<http://www.managementconsultancy.co.uk>

✓ **Mines Consult**

<http://www.mines-consult.org>

Créé fin 2000, Mines Consult regroupe 70 membres, tous impliqués dans

l'exercice du métier de conseil. Mines Consult organise des réunions sur des thèmes précis et développe des liens étroits avec d'autres groupements professionnels actifs d'anciens élèves des Mines : Energie, Environnement, Finances, Informatique, Logistique, ainsi qu'avec l'Association InterMines qui regroupe les anciens élèves des Mines de Paris, Nancy et Saint-Etienne.

✓ **OPQFC – Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation et des Conseils**

73-77 rue de Sèvres, 92514 Boulogne Billancourt cedex – Tél : 01 46 99 14 55

Mail : opqfc@opqfc.com - <http://www.opqfc.org>

L'Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation et des Conseils (OPQFC) est une association loi 1901. Elle comprend :

- L'OPQF (Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation) créé en 1994 à l'initiative de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP). Cet organisme s'adresse à toutes les structures exerçant une activité de formation et leur délivre une qualification professionnelle. Elle comprend 560 qualifiés. Elle a élaboré un code de conduite professionnelle que ses adhérents qualifiés s'engagent à respecter.
- L'OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management) créé en 1979 à l'initiative de la fédération des syndicats de sociétés d'études et de conseils (SYNTEC) et de la Chambre des Ingénieurs Conseils de France (CICF). Cet organisme s'adresse aux sociétés de conseil en management, à leurs clients et à leurs prescripteurs. Sa mission est de délivrer une qualification professionnelle. L'OPQCM compte à l'heure actuelle 629 structures de conseil qualifiées. Ses adhérents s'engagent à respecter le code de conduite de l'OPQCM.

Publications : La lettre de l'OPQFC

Événements : la Convention Annuelle de l'OPQFC

Les 15 domaines de qualifications OPQCM sont : Stratégie et politique d'entreprise ; marketing et commercial ; production et logistique ; ressources humaines ; systèmes d'information et de gestion, information ; technologie ; finances ; management de projets ; qualité (management intégré Q.S.E.

Qualité / Sécurité / Environnement) ; généraliste PME / PMI ; communication, relations publiques ; études de marché ; recrutement ; ergonomie ; accompagnement à l'international.

Les délégués régionaux de l'OPQCM

Monsieur Hilaire GIRON délégué ALSACE ACTIV/SYSTEME Consultant 7, rue Gay-Lussac 68071 Mulhouse Cedex	Tél. : 03 89 36 32 96 Fax : 03 89 36 32 97	E-mail : activ@groupe-emergence.fr Site : www.groupe-emergence.fr
Monsieur Jean-Marie PICOT délégué AQUITAINE BRAIN SEARCH Consultants 84, cours de Verdun 33000 Bordeaux	Tél. : 05 56 52 62 62 Fax : 05 56 81 25 08	E-mail : groupebs@wanadoo.fr Site : www.groupebs.com
Monsieur Roger PARTOUCHE délégué BOURGOGNE FRANCHE COMTE R P Consultants 1B, rue de Mulhouse 21000 Dijon	Tél. : 03 80 71 17 10 Fax : 03 80 71 17 11	E-mail : CabinetRP@AOL.com
Monsieur Maurice de QUENETAIN délégué BRETAGNE BP 81804 35518 Cesson-Sévigné Cedex	Tél. : 02 99 44 43 21 Fax : 02 99 44 56 17	E-mail : m.quenet@infonie.fr
Monsieur Bruno GONZAGUE délégué CENTRE ACTIFORCES 20, avenue Marcel Dassault - Quartier des 2 Lions 37200 Tours	Tél. : 02 47 48 04 00 Fax : 02 47 27 30 85	E-mail : info@actiforces.com Site : www.actiforces.com

Monsieur Didier CARABEL
délégué CHAMPAGNE
ARDENNE
DC Consultants
35 rue Paul Dubois - BP 4037 -
10014 Troyes Cedex

Tél. : 03 25 73 27 43
Fax : 03 25 73 37 92

E-mail : DC.consultants@wanadoo.fr

Monsieur
Dominique BONNET
délégué ÎLE DE FRANCE
(OUEST)
A.Q.I.C.F.A.
Immeuble le Ravel - 16 avenue
de l'Agent Sarre
92700 Colombes

Tél. : 01 47 81 61 61
Fax : 01 47 81 08 60

E-mail : qvalito@club-internet.fr

Monsieur Dominique RIVIERE
délégué LANGUEDOC -
ROUSSILLON
RIVIERE CONSULT Associés
500, rue Léon Blum
Le Thélème
34965 Montpellier Cedex 2

Tél. : 04 67 15 39 15
Fax : 04 67 15 38 98

E-mail : contact@riviereconsult.com
Site : www.riviereconsult.com

Monsieur Christian TRAISNEL
délégué NORD - PAS DE
CALAIS
HEXA CONSEIL
20, rue des Vicaires
59800 Lille

Tél. : 03 20 21 99 60
Fax : 03 20 21 99 61

E-mail : hexa-conseil@wanadoo.fr
Site : www.hexa-conseil.fr

Monsieur Joël GAVEAU
délégué NORMANDIE
CQFC
465, rue de Paris
76300 Sotteville lès Rouen

Tél. : 02 35 72 72 22
Fax : 02 35 72 74 74

E-mail : sarl.cqfc@wanadoo.fr

Monsieur Alain BREMOND
délégué PACA
Marseille Auriga
1, rue Maréchal Fayolle
13004 Marseille

Tél. : 04 91 58 09 99
Fax : 04 91 85 45 57

E-mail : ads@cabinetauriga.com

Monsieur
Daniel GIRAUDO-BONNET
délégué VAR - COTE D'AZUR
B. E. C. F.
30, boulevard du Soleil -
Villa Chrys Dany
06150 Cannes La Bocca

Tél. : 04 93 47 09 05
Fax : 04 93 47 44 25

E-mail : BECF@wanadoo.fr
Site : perso.wanadoo.fr/becf

Monsieur
Robert ROSENSVEIG
délégué RHONE-ALPES R.L.C.
6, chemin de Baleyzieu - BP 28
69970 Chaponnay

Tél. : 04 78 96 07 43
Fax : 04 78 96 02 22

E-mail : info@rlclyon.com
Site : www.rlclyon.com

✓ **SCIBER – Syndicat du Conseil, de l'Ingénierie et des Bureaux d'Etudes Régionaux**

SCIBER c/o Gestime Envisage, Parc Technologique du Canal, 3 avenue de l'Europe, Campus IIC, 31400 Toulouse – Tél. : 06 81 52 98 85

<http://www.sciber.org>

Le Syndicat professionnel du conseil, de l'ingénierie et des bureaux d'études de la région Midi-Pyrénées est né de la volonté des professionnels du conseil de cette région de mieux défendre collectivement un certain nombre d'intérêts spécifiques. SCIBER a été créé à l'initiative d'un groupe de consultants qualifiés OPQCM en 1996. Ce syndicat régional compte aujourd'hui plus d'une quarantaine d'adhérents.

SCIBER s'appuie sur des valeurs partagées. Afin de les promouvoir et de les défendre, SCIBER a créé un Comité d'Ethique et a publié également un « code de déontologie ».

✓ **Stratégies**

Créé par Yvon Minvielle, consultant, Stratégies est un site d'information très documenté sur la formation, le conseil et la gestion des ressources humaines. La newsletter éditée par Yvon Minvielle constitue également une précieuse source d'information sur l'évolution des questions sociétales.

<http://www.leclub.educagri.fr>

✓ **SYNTEC**

3, rue Léon Bonnat – 75016 Paris. Tél. : 0144304900.

<http://www.syntec.fr>

La fédération SYNTEC est née en 1979. Elle a succédé à la Chambre Syndicale des Bureaux d'Etudes Techniques de France créée dans les années cinquante.

La fédération SYNTEC regroupe aujourd'hui 8 chambres syndicales :

- SYNTEC ingénierie
- informatique
- SYNTEC études marketing et opinion
- SYNTEC conseil en management
- SYNTEC conseil en recrutement

- SYNTEC relations publiques
- SYNTEC conseil en évolution professionnelle
- La Fédération de la Formation Professionnelle (FFP)

Sont également associés à SYNTEC les foires et salons, les réseaux et services télécoms.

SYNTEC est un syndicat professionnel qui a pour rôle « la représentation, la promotion et la défense des intérêts collectifs professionnels, moraux et économiques des personnes morales exerçant de façon prépondérante une activité de conseil en management auprès d'entités et entreprises publiques ou privées ». Ce rôle se décline à travers 4 missions clés :

- Promotion des marchés de conseil en France et à l'étranger,
- Défense des intérêts collectifs de ses adhérents,
- Réflexion sur l'évolution de la profession,
- Service aux adhérents.

SYNTEC Conseil en Management rassemble 59 cabinets sur trois terrains privilégiés :

- La démarche qualité : SYNTEC impose à ses membres d'obtenir soit la qualification OPQCM soit la certification ISO 9001.
- Le code de déontologie : SYNTEC vérifie que ses membres possèdent un haut niveau professionnel et s'engagent à mettre en œuvre une déontologie reconnue sur le plan international.
- La valorisation des compétences : SYNTEC Conseil en Management a créé un dispositif de « valorisation des compétences » en 7 points :
 - Qualité du recrutement,
 - Dispositifs de formation, systèmes de développement des compétences et du personnel,
 - Caractérisation de l'expérience professionnelle du consultant,
 - Qualité éthique du consultant,
 - Evaluation des performances des consultants,
 - Signification et présentation des appellations propres au cabinet (positions, statuts...),
 - Pilotage du système de valorisation des compétences.

SYNTEC Conseil en Management a mandaté l'AFAQ pour l'accompagner dans cette démarche. Le label « Valorisation des compétences » sera délivré aux cabinets pour trois ans. A ce jour, 7 sociétés de conseil adhérentes de SYNTEC Conseil en Management ont obtenu ce label (Accenture, Algoé,

IDRH, BDO EuroManagement, Cosmobay-Vectis, INSEP Consulting et Groupe Merlane).

Publications :

- Indice SYNTEC sur l'évolution du conseil (indice mensuel),
- Etude annuelle sur le marché du conseil en management.

✓ **UFARCO – Union Française des Associations Régionales de Consultants**

<http://www.ufarco.com>

L'UFARCO est née en 1994 à l'initiative de trois associations régionales (Approche, Grand Delta Conseil et Conseil du Sud Ouest). La vocation de l'UFARCO est de « concourir à la reconnaissance, à l'organisation et au développement de la profession de conseil en entreprise, et en assurer la promotion ».

Les principales associations membres sont :

- ABCE (Association Bretagne des Consultants d'Entreprise),
- ACN (Association des Consultants de Normandie),
- ABC (Aquitaine Bordeaux Consultants),
- ABC (Aquitaine Béarn Consultants)
- ATCE (Association Tourangelle des Consultants d'Entreprise),
- Consultants de Côte d'Or,
- Grand Delta Conseil.

Pour tout contact : contact@ufarco.com

✓ **UNAPL – Union Nationale des Professions Libérales**

46, boulevard de La Tour-Maubourg – 75007 Paris. Tél. : 0144113150

<http://www.unapl.fr>

L'UNAPL a été créée en 1977. Elle regroupe 69 syndicats nationaux des professions libérales, 22 unions régionales et 80 unions départementales.

Les principales missions de l'UNAPL sont :

- la représentation des professions libérales auprès des Pouvoirs Publics et des organisations nationales et internationales,
- la défense des intérêts moraux et matériels des professions libérales,
- la promotion de l'exercice professionnel libérale.

Ces professions représentent à l'heure actuelle en France 6 % de l'emploi total et 7 % du PIB (Produit Intérieur Brut).

Les deux principaux syndicats de l'ingénierie et du conseil, la Fédération SYNTEC et la Chambres des Ingénieurs Conseils de France sont représentés au sein de l'UNAPL

UNATRANTEC – Union Nationale des Consultants en Innovation et en Transfert de Technologie

<http://www.unatrantec.asso.fr>

L'UNATRANTEC est une association professionnelle créée en 1984 et qui regroupe les acteurs privés du conseil en innovation et en transfert de technologie. Les principales missions de l'UNATRANTEC sont :

- la promotion auprès des entreprises de l'innovation technologique et des transferts de technologie,
- favoriser le développement des entreprises grâce à l'innovation et au transfert de technologie,
- promouvoir auprès des entreprises des consultants spécialisés dans ce domaine.

Les principales activités de l'UNATRANTEC sont de :

- regrouper les sociétés,
- participer ou initier des manifestations publiques sur les thèmes de l'innovation et du transfert de technologie,
- diffuser un code d'éthique respecté par les professionnels,
- collaborer avec les organismes français et européens pour la promotion de l'innovation et des transferts de technologie.

X-CONSULT

<http://www2.x-consult.org/xconsult/modules/homepage/>

Créé en 1999, X-CONSULT regroupe 120 membres, consultants indépendants. Les objectifs sont d'aider les anciens élèves de l'X qui démarrent dans le métier du conseil et de la prestation intellectuelle et de tisser un réseau. X-CONSULT organise des réunions et des ateliers sur des sujets pointus.

XXII

Les sites Internet à visiter

✓ Les sites généralistes

Portails sur le conseil, carrefours de la profession de conseil, sociétés d'intermédiation : voici une sélection de sites spécifiquement consacrés au conseil.

www.consultants-enligne.com

Consultants-enligne est un réseau qui regroupe plusieurs centaines de consultants couvrant une large gamme de spécialités. Ce site vise à mettre en contact les consultants et les entreprises. Aux entreprises, il propose une sélection de consultants spécialisés par :

- direction fonctionnelle (production, marketing, finance...),
- et par secteur d'activité.

De leur côté, les consultants peuvent y présenter leur offre de services, chercher des missions ou proposer des formations.

www.c2m.com

C2M Consulting to Management est un magazine professionnel destiné aux consultants, édité par le Journal of Management Consulting INC, une fondation créée en 1981. Ce journal s'est donné comme mission de développer, collecter et diffuser toutes les informations ayant trait au conseil en management à la fois en tant que profession et que communauté d'affaires. Il informe ses lecteurs de l'évolution des idées, des concepts et des outils et méthodes de travail afin de permettre aux consultants professionnels de perfectionner leurs savoirs et leur savoir-faire. C2M est disponible en version papier et en version électronique sur le site du journal. Ce journal compte plus de 15 000 lecteurs dans plus de 50 pays.

www.devenir.fr

Créé par Jean-Marc Thirion, ancien président de SYNTEC conseil, et Florence Thirion, ce site vise à permettre aux consultants de professionna-

liser leur démarche et d'approfondir la perception de leur marché et de leur stratégie. Les principales activités proposées par « DeVenir » sont :

- le press-book du conseil,
- des actualités,
- des dossiers thématiques,
- des séminaires de formation,
- du conseil personnalisé destinés aux professionnels du conseil.

www.equesto.com

La première plate-forme Internet d'intermédiation qui met en relation des experts, proposant leurs conseils et leurs connaissances, avec des professionnels à la recherche d'informations. Créée en 1989, Equesto propose différents services afin de permettre aux clients d'optimiser leur position concurrentielle grâce :

- au développement de projet rapide,
- et à l'intégration web de solution intranet / extranet.

Principaux produits : Equesto Knowledge, Equesto Customer, Equesto Content Management et Equesto Emailing / Newsletter.

www.expertconsultant.com

La vocation d'expertconsultant.com est de mettre en relation les entreprises et les consultants en management. Créée en mai 2000, expertconsultant.com repose sur un réseau sélectionné de consultants associés et managers des sociétés membres du réseau. La sélection est effectuée à partir d'entretiens réalisés par les associés d'expertconsultant.com avec les clients. Les principaux services proposés par expertconsultant.com sont :

- la recherche de consultants spécialisés,
- la revue de projet effectuée par les associés d'expertconsultant.com ; celle-ci peut intervenir à n'importe qu'elle étape de la conduite d'un projet,
- les missions de cadrage : les associés d'expertconsultant.com effectuent des diagnostics courts et ciblés afin d'aider le client à mieux définir son besoin ; expertconsultant.com propose aux entreprises un abonnement qui comprend :
 - l'accès aux services en lignes,
 - l'appui avec projet,
 - les rencontres expert consultant,
 - les publications.

Il propose également un abonnement aux cabinets conseil leur permettant :

- le fonctionnement en réseau (réunions, échanges d'expériences),
- la promotion de l'expertise,
- la possibilité de trouver des missions,
- le label « Qualified Member ».

www.freelance.com

Freelance.com est un réseau de consultants initialement spécialisés en informatique. Ce réseau est animé par des managers commerciaux qui assurent la mise en relation des experts et des entreprises. Il a élargi sa palette de compétences au consulting et à la communication. Pour adhérer au réseau, chaque consultant doit être impérativement enregistré en profession libérale ou en société. Le consultant adhérent a accès aux offres de missions proposées par freelance.com. Freelance.com a réalisé un chiffre d'affaires de 27,6 millions d'euros en 2001 et est présent dans 15 pays à travers le monde. Plus de 4 000 missions ont été effectuées depuis sa création en 1998.

www.idce.com

Le site Internet de l'IDCE (UCO) contient une information sur l'exercice du métier de conseil et sur les moyens de s'y préparer et de se former. L'IDCE diffuse une Lettre d'information mensuelle qui constitue le lien entre les membres de la communauté idécéenne. La communauté idécéenne rassemble l'équipe de l'institut, les stagiaires en formation, les anciens diplômés et tous les partenaires avec lesquels l'IDCE est en relation. La Newsletter IDCE diffuse une information relative aux activités de l'institut et de ses stagiaires (missions, mémoires sur le conseil), de ses anciens et sur tout ce qui concerne l'exercice du métier de conseil en indépendant.

www.qualif-opq.com

Le site portail des Offices Professionnels de Qualification de Prestations Intellectuelles (OPQPI) a récemment été créé par trois offices professionnels de qualification des métiers de prestations intellectuelles : l'OPQCM (Office Professionnel du Conseil en Management), l'OPQF (Office Professionnel de Qualification de la Formation) et l'OPQIBI (Office Professionnel de Qualification de l'Industrie du Bâtiment). Ce site vise à mieux faire connaître les qualifiés appartenant à ces différents métiers de prestations intellectuelles aux clients, prescripteurs et aux professionnels eux-mêmes. Il a été créé suite à l'élaboration du document normatif relatif aux Offices Professionnels de Qualification des Prestations Intellectuelles (FDX 50-090).

✓ **Les sites plus généralistes et les sites plus spécialisés**

KM, CRM, ERP, 360°, ISO-9000, e-business, « one to one », e-commerce, C to B, B to B... dans la sélection de sites web qui suit vous pourrez puiser des idées novatrices, des thèmes émergents, des approches innovantes !

www.agefi.fr

Le site des AGEFI contient une masse importante d'informations sur l'actualité économique et financière assorties d'analyses plus fouillées et de données thématiques.

www.bcg.com

The Boston Consulting Group

Le site du célèbre Boston Consulting Group constitue un lieu privilégié d'information sur l'évolution du conseil et des marchés du conseil. Le site comporte, outre une rubrique « Actualités », une information par domaines d'expertise : distribution, développement de l'entreprise, e-commerce, énergie, services financiers, globalisation, santé, biens industriels, technologies de l'information, organisation, stratégie, télécommunications... Chacun de ces domaines renvoie à des informations et à des études ou des publications du Boston Consulting Group.

www.businessweek.com

L'une des plus grandes revues d'affaires américaines. Information abondante, notamment sur les activités des entreprises américaines.

www.hec.ca

Centre de cas HEC-Montréal

Ce site présente les cas pédagogiques rédigés par les enseignants d'HEC-Montréal en management.

www.ccip.fr/ccmp

Centre des cas et des médias pédagogiques de la CCIP de Paris

Ce site présente de nombreux cas d'entreprises françaises.

www.dc.com/insights/newsletters/cappuccino/index.asp

Cappuccino est un service du cabinet Deloitte Consulting. Cette newsletter propose une information générale sur les expériences ayant trait aux performances des organisations. On y trouve notamment :

- le « Press Room »,
- les événements à ne pas manquer,
- le programme Impact, programme citoyen initié par Deloitte Consulting à l'échelle internationale,
- les news,
- la rubrique idées qui comprend des analyses, des compte-rendus de livres et des liens vers d'autres sites pertinents.

www.refreshers.com/ceo.html

The CEO Refresher est un site qui diffuse une information sur le management. Il contient des synthèses d'articles, d'ouvrages et des conférences sur différents thèmes liés au management des entreprises. Les archives du CEO Refresher contiennent notamment plus de 1 100 articles !

www.decideur.com

La boîte à outils du dirigeant. Ce site contient des outils et informations pratiques et utiles à votre vie professionnelle, et en particulier, des revues de presse, des dossiers thématiques, des actualités, un agenda des conférences, salons et événements à suivre, un annuaire des entreprises, la boîte à outils du décideur, le tableau de bord du décideurs ainsi que de nombreux liens vers des sites pertinents.

www.ecch.cranfield.ac.uk/

European Case Clearing House

Créé par la Business School de Cranfield en Grande-Bretagne, ce site réunit des études de cas d'entreprises rédigés dans différents pays européens.

www3.gartner.com/Init

Ce site contient les synthèses du Gartner Group : études, perspectives et tendances classées en fonction des thématiques du management. Résumés et synthèse par newsletter. Les principaux domaines couverts sont : le Management des NTIC, les Politiques Publiques, le E-learning, le Customer Relation Management, les Supply Chain Management, le Knowledge Management, l'Intelligence Economique, le Management des bases de données...

<http://news.ft.com/home/>

Le site du *Financial Times*, le plus grand quotidien d'affaires britannique, partenaire des *Echos* en France.

www.lexpansion.com

Ce site Internet contient des informations sur les articles et publications et conférences organisées par l'*Expansion Management Review*.

www.futuribles.com

Le site Internet de la revue *Futuribles* contient une information relative à la prospective économique, technologique et sociétale (articles classés, réunions, séminaires de formation, publications). Autres services : le bulletin *Vigie Info* et la Base de données *Octave*, base de données bibliographique par thèmes (vieillesse de la population, santé, climat, environnement...).

www.hbsp.harvard.edu/products/cases/index/html

Ce site de Harvard University contient plus d'un millier de cas d'entreprises dans tous les domaines du management.

www.gestiondeprojet.com

Ce site Internet indépendant est animé par des consultants en gestion de projet et propose de rassembler les dernières informations sur le sujet.

www.industryweek.com

Ce site contient une information très abondante sur le monde industriel. Il propose des « news », des études de marché, des articles, des informations sur les meilleures pratiques dans les entreprises industrielles et sur l'évolution des produits et des technologies utilisées. *Industryweek.com* fournit à ses abonnés une série de newsletters spécialisées, quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles.

www.lesechos.fr

Le site du journal *Les Echos* contient une abondante information économique et financière sur la vie des entreprises.

www.management.journaldunet.com

Le *Journal du Management* propose une information ciblée sur les entreprises. L'évolution des cours de la bourse, des dossiers thématiques et des

interviews de décideurs du monde de l'entreprise. Le Journal du Management diffuse une newsletter gratuite.

<http://www.agefi-editions.com/produits/lettre-des-etats-major.asp>

La Lettre des Etats-Majors recense et analyse tous les mois l'évolution de la composition et les mouvements qui affectent les états-majors des grandes entreprises françaises.

www.mconsultantsnews.com

Depuis 14 ans, Management Consultants News se donne comme but d'informer les consultants britanniques des tendances et des évolutions du marché du conseil et des technologies de l'information.

www.manageris.com

Manageris contient des synthèses d'ouvrages de management réalisés par des professeurs français et étrangers de business schools.

www.idce.com/newsletter.php

La newsletter de l'IDCE, mensuelle et accessible sur Internet, est le lien entre les membres de la communauté idécéenne (les stagiaires en formation à l'IDCE, les anciens et les partenaires de l'IDCE).

www.pmp.co.uk

PMP est un organisme britannique qui diffuse une information spécialisée à l'attention des décideurs, des consultants, des analystes et des intégrateurs de systèmes informatiques (news, rapport d'études, conférences spécialisées...).

www.rics.org.uk/

RICS est un organisme britannique qui est chargé de diffuser une information pointue à l'attention des consultants britanniques. (news, revues de presse, événements, politique gouvernementale, études de cas...).

www.strategis.ic.gc.ca

Ce site fournit une information très détaillée sur l'environnement des affaires et des entreprises au Canada. Il contient aussi de nombreuses analyses sectorielles.

www.theeconomist.com

Le site de *The Economist* contient une information de grande qualité sur l'économie, le management et les stratégies des entreprises à l'échelle internationale.

www.TPE-PME.com

Ce site diffuse une information à l'attention des dirigeants de TPE et de PME. La « boutique » offre à ceux-ci plus de 350 outils touchant à la création d'entreprise, à la gestion du patrimoine, à la transmission, à la gestion, à la fiscalité, au social, au management... TPE-PME.com est une filiale de DI Groupe, groupe de communication plurimédia spécialisé dans l'information économique et financière et qui regroupe *La Tribune*, *Investir* et *Radio Classique*.

www.usinenouvelle.com

Le site Internet du magazine *L'Usine Nouvelle* est une mine d'informations sur les entreprises industrielles. Il contient notamment une revue de presse, les actualités, le quotidien des usines, des débats et opinions... *L'Usine Nouvelle* diffuse aussi le « Marché de l'Industrie » (équipements, fournitures, sous-traitants de l'industrie), le catalogue de la vente en direct et le guide de l'emballage.

XXIII

Les principaux annuaires et guides de consultants

✓ Annuaire ASLOG

Des contacts dans tous les métiers de la logistique : responsables logistiques, d'entreprises, consultants, formateurs, prestataires et universitaires.

Un classement alphabétique par sociétés et par régions de tous les adhérents de l'ASLOG.

ASLOG (Association Française pour la Logistique)

Mail : aslog@wanadoo.fr - Site Internet : www.aslog.org

✓ Annuaire Carnot du conseil

Cet annuaire, disponible en librairies, propose un classement des cabinets conseil français par régions, avec un index par sigle, nom du responsable et spécialité.

Editions Carnot

10, quai Jean Mermoz – 78400 Chatou

Tél. : 01 30 53 75 05 – Mail : contact@carnot.fr

✓ Annuaire CICF

Chambre des Ingénieurs Conseils de France

6-12 rue Raffet – 75016 Paris

Tél. : 01 44 30 49 30 – Mail – cicf@cicf.fr - Site Internet : www.cicf.fr

✓ Annuaire des Cabinets Conseil Bretagne

CRCI Rennes

1, rue du Général Guillaudot - CS 14 422 - 35 044 Rennes Cedex

Tél. : 02 99 25 41 02 - Mail : contact@cabinets-conseil.com

✓ **Annuaire des Conseils Qualifiés OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management)**

Cet annuaire est disponible gratuitement et sur demande.

OPQCM – 73-77 rue de Sèvres – 92514 Boulogne Billancourt

Tél. : 01 46 99 14 55 – Mail : opqcm@dial.oleane.com - Site Internet :

www.opqcm.org

✓ **Annuaire des Professionnels du Conseil en Aquitaine**

Site Internet : www.aquitaineconsultant.com

✓ **Annuaire SYNTEC Management**

Cet annuaire recense tous les cabinets conseil en management membres de SYNTEC et les classe par activité et par ordre alphabétique.

SYNTEC Conseil – 3 rue Léon Bonnat – 75016 Paris

Tél. : 01 45 24 43 53 – Site Internet : www.syntec-management.com

✓ **International Consultant's Guide**

Ce guide britannique propose une sélection internationale des consultants spécialistes des technologies de l'information, de l'intégration des systèmes et de la logistique (« Supply Chain Management »).

Site Internet : www.consultants-guide.com

✓ **Le Consult – Le Guide Pratique des Conseils et Consultants des régions Languedoc-Roussillon et PACA**

Ce guide vous permet de choisir un consultant en vous proposant :

- une recherche selon le nom (nom du consultant ou de son cabinet),
- sa localisation géographique,
- son métier,
- ses principaux secteurs d'activité.

Le Consult est un outil de promotion des compétences des consultants des régions Languedoc-Roussillon et Provence Alpes Côte d'Azur. Cet annuaire est disponible en version interactive sur le site Internet du « Consult » : www.le-consult.tm.fr

✓ **Le Guide des Etats Majors des Grandes Entreprises**

Outil de travail pour entrer en contact avec les 8 000 dirigeants des 400 plus grandes entreprises françaises grâce à des informations essentielles, président et son assistante, conseil d'administration ou de surveillance, direction générale et organigramme, communication, actionnaires, chiffres clés et site Internet. 2000 bibliographies détaillées sur les dirigeants.

Contacts : L'AGEFI Editions

Rédaction : Marie-Caroline Crabos – Direction de la documentation – etats.majors@agefi.fr

Vente, abonnements, location de fichiers : Dominique Murcia – annuaire@agefi.fr. Site Internet : www.etatsmajors.com

✓ **Le Guide des Cabinets Conseil en Management**

C'est l'ouvrage le plus exhaustif sur les cabinets de conseil en management opérant en France. Il recense plus d'une centaine de cabinets et les présente de façon détaillée. A été surnommé le « Gault et Millau » du conseil à sa sortie en 1993.

Jean-Baptiste Hugot, 6^e édition – juillet 2003, Les Editions du Management – l'Expansion, 496 pages (49 €)

Site Internet : www.editionsdumangement.com/management.html

✓ **Le Guide des Professionnels du Recrutement**

Cet ouvrage très fouillé recense les cabinets de recrutement (soit 1230 structures) et fournit une analyse détaillée des 140 plus importants opérant en France.

Gwenole Guiomard, 3^e édition, avril 2002, Editions du Management – l'Expansion – 560 pages (38 €)

Site Internet : <http://www.editionsdumanagement.com/recrutement.html>

✓ **Le Marketing Book 2003**

SECODIP

La “Bible des tendances de consommation” selon l’éditeur. Au-delà des habituelles tendances et comportements de consommation, Le Marketing Book a été profondément enrichi, abordant les univers du sport, des loisirs, du bricolage, des produits culturels...

Mail : mbk@tns-global.com - Site Internet : http://www.secodip.fr/htm/produits/publications_2003.asp

✓ **Le Hard-Discount**

Un panorama complet du hard-discount en France.

Mail : eric.montazel@tns-secodip.com

Site Internet : http://www.secodip.fr/htm/produits/publications_2003.asp

✓ **Referenseigne 2003**

Un panorama complet de la distribution française. Cette nouvelle version propose d’optimiser les cibles, de définir une stratégie de marché ou de marque avec celle d’une enseigne.

Mail : eric.montazel@tns-secodip.com

Site Internet : http://www.secodip.fr/htm/produits/publications_2003.asp

XXIV

Les codes d'éthique et de déontologie

Après les crises qui ont secoué les « grands » du conseil et, notamment, Arthur Andersen, les professionnels du conseil ont procédé à une réévaluation de l'importance de l'éthique et de la déontologie propre à l'exercice de cette profession. Voici quelques codes de déontologie émanant d'organismes professionnels nationaux (SYNTEC, CICF, OPQCM, Institut des Conseillers en Management du Canada, UNATRANTEC) et régionaux (Aquitaine Bordeaux Consultants, SCIBER). Cette liste n'est pas exhaustive mais elle vous donnera un aperçu sur les différentes manières d'aborder les questions d'éthique et de déontologie au sein de la profession.

✓ OPQCM – Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management

Code de conduite

Tous les qualifiés OPQCM : Sociétés de Conseil et Consultants Indépendants s'engagent à respecter les principes suivants dans l'exercice de leur profession.

1. Le Qualifié OPQCM met son expérience et ses connaissances au service du client.

Il n'accepte que les missions pour lesquelles il est compétent et se porte garant des compétences du personnel qui l'assiste et des méthodes et outils qu'il met en oeuvre dans l'accomplissement de sa mission.

2. La Qualification OPQCM garantit un professionnalisme de haut niveau. Chaque mission sera effectuée avec l'honnêteté et l'application que le client est en droit d'attendre d'un Qualifié.

3. Le Qualifié est rémunéré exclusivement par son client. Il s'attachera à accomplir ses missions dans un esprit de rigoureuse indépendance à l'égard des tiers et au mieux de l'intérêt de son client.

4. Les honoraires du consultant font l'objet d'un accord contractuel avec le client dans des conditions de conformité au contexte légal en vigueur d'une part, et à l'éthique professionnelle de l'OPQCM, d'autre part.
5. Le Qualifié, dont les intérêts personnels ou financiers sont susceptibles d'influencer le cours d'une mission, s'engage à en avertir le client.
6. Les informations portées à la connaissance du Qualifié au cours d'intervention de conseil ainsi que les résultats des travaux sont confidentiels et ne sont pas divulgués, sans l'autorisation préalable du client.

CICF – Chambre des Ingénieurs Conseils de France

Code d'éthique

Les Membres de la Chambre des Ingénieurs-Conseils de France (CICF) s'engagent à se référer aux principes exposés ci-dessous, qui définissent les obligations morales de l'exercice de leur profession.

Pour être pleinement efficaces, non seulement les Ingénieurs-conseils doivent respecter ces principes mais également recevoir une juste rémunération.

Les membres de la CICF considèrent ces principes, établis par la Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC), dont elle est membre fondateur, comme fondamentaux pour l'exercice de leur profession.

En conséquence, l'Ingénieur-Conseil doit :

- 1-Accepter la responsabilité de la profession vis-à-vis de la Société,
- 2-Rechercher des solutions qui sont en accord avec les principes d'un développement durable,
- 3-Toujours préserver la dignité, l'honorabilité et la réputation de la profession.
- 4-Maintenir sa connaissance et sa compétence à un niveau en rapport avec le développement de la technologie, de la législation et de la conduite des affaires, et appliquer compétence, attention et diligence requises dans les services rendus au client.
- 5-S'abstenir de fournir des services pour lesquels il n'aurait pas les compétences requises.
- 6-Agir en toutes circonstances dans l'intérêt qui pourrait subvenir dans l'accomplissement de sa tâche.

7-Etre impartial lors de la délivrance d'un avis professionnel, d'un jugement ou d'une décision.

8-Informer le client de tout conflit d'intérêt qui pourrait subvenir dans l'accomplissement de sa tâche.

9-N'accepter aucune rémunération qui pourrait entacher l'indépendance du jugement.

10-Promouvoir le concept de la sélection par la compétence.

11-Ni par négligence, ni intentionnellement, ne jamais porter atteinte à la réputation ou au travail d'autrui.

12-Ne faire concurrence à ses confrères que de manière loyale.

13-Ne reprendre le travail d'un autre ingénieur-conseil que si cela est explicitement demandé par le client.

14-Face à la demande de réviser le travail d'un autre, se comporter dans le respect d'une conduite professionnelle digne des règles de bienséance.



Code de déontologie

La profession du Conseil en Management s'est développée en France grâce à quelques fondateurs qui ont posé, dès l'origine, les règles de déontologie de ce métier. Sur ces bases, la profession s'est dotée en 1995 d'un code de déontologie (Code de Déontologie de Syntec Conseil). Syntec Conseil en Management a décidé, en 2003, de rééditer ce code de déontologie en prenant en compte les éléments actuels liés à l'évolution de ce métier. Selon la définition établie par la FEACO (European Federation of Management Consulting Associations) « Le Conseil en Management consiste à fournir, en toute indépendance, conseil et assistance sur des questions de Management. Ceci inclut notamment l'identification et l'étude de problèmes et/ou opportunités, la recommandation d'actions appropriées et l'aide à leur mise en œuvre. »

Préambule

La profession du Conseil en Management, dont le code des valeurs n'est pas régi par la loi, se dote des présentes règles de déontologie. Tout adhérent de Syntec Conseil en Management s'engage, sous peine d'exclusion, à respecter et faire respecter ces règles par l'ensemble de ses équipes et des intervenants dans le cadre des missions qu'il réalise. Tout adhérent de Syntec

Conseil en Management s'engage sur simple demande de son Client à faire état de ces règles et de leur application. Conscient du fait que le métier de Conseil en management repose sur les femmes et les hommes qui le pratiquent et conscient de l'impact que ses missions peuvent avoir sur son Client et sur les salariés de celui-ci, le Conseil en Management appuie son action sur :

- le strict respect des législations en vigueur dans les pays où il intervient,
- le respect d'autrui et notamment les droits fondamentaux des personnes tels qu'ils sont définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, et dans la Convention Européenne des Droits de l'Homme.

Le code de déontologie de Syntec Conseil en Management est articulé autour de sept valeurs fondamentales:

- compétence
- devoir de conseil
- transparence
- confidentialité
- indépendance
- loyauté
- éthique

Compétence

Dans le cadre des prestations qu'il réalise, le Conseil en Management s'engage à mettre à disposition toutes les compétences nécessaires à leur bonne exécution et s'en porte garant. Il s'engage à entretenir et développer dans la continuité son capital de compétences. Il s'engage en particulier à mettre en oeuvre le programme Syntec de Valorisation des Compétences auprès de son personnel. Il s'engage à décrire, suite à toute demande de tout prospect ou Client, son système de gestion de la qualité. Il s'engage à démontrer sa capacité à progresser et à innover, dans un milieu en constante évolution, et à maintenir ses méthodes aux standards les plus évolués.

Transparence

Le Conseil en Management s'engage à répondre à toute demande sur son organisation, sa structure capitalistique, ses liens avec d'autres activités, notamment au cas où il appartient à un Groupe. Le Conseil en Management fait connaître à son Client les liens qu'ils soient capitalistiques, financiers ou commerciaux qu'il entretient avec des partenaires, des fournisseurs et

d'autres Clients qui seraient susceptibles de générer des conflits d'intérêt dans le cadre de l'exécution de ses missions. Lorsqu'il se présente conjointement avec d'autres sociétés de conseil, des prestataires de services, des fournisseurs d'équipements ou de produits commercialisables, la nature exacte des relations entretenues avec ces partenaires doit être présentée en toute transparence.

Indépendance

Le Conseil en Management s'engage à réaliser ses missions en toute indépendance d'esprit :

- Il fait de l'honnêteté intellectuelle sa règle de conduite dans toutes ses relations avec son Client,
- Il s'engage à ne pas subordonner l'intérêt de son Client à ses intérêts propres, commerciaux ou de toutes autres natures.

Devoir de conseil

Les engagements contractuels du Conseil en Management sont exprimés en termes d'obligation de moyens et/ou de résultats. Indépendamment de l'obligation contractuelle qui est la sienne, les prestations fournies par le Conseil en Management s'inscrivent de manière systématique dans le cadre d'un devoir de conseil auprès de son Client.

Confidentialité

Le Conseil garantit la totale confidentialité des informations de nature non publiques dont il est amené à avoir connaissance de la part de son Client dans le cadre de la mission qu'il mène auprès de ce dernier. A cette fin, il s'engage à mettre en oeuvre tous les moyens appropriés permettant d'assurer la protection de ces informations.

Loyauté

Vis-à-vis de son Client, le Conseil en Management s'engage à entretenir une relation d'absolue loyauté. Les travaux qu'il réalise sont, sauf accord particulier, la propriété de son Client. Dans le cas de missions de même nature effectuées pour des Clients concurrents, le conseil en Management est tenu d'informer ceux-ci des dispositifs mis en oeuvre pour protéger leurs intérêts respectifs. Vis-à-vis de ses concurrents, le Conseil en Management s'engage à des pratiques saines et loyales fondées sur le respect dû aux professionnels du même métier. Vis-à-vis de ses partenaires, le Conseil en Management

s'engage à respecter des pratiques fondées sur le respect mutuel.

Ethique :

Face à des situations imprévues ou exceptionnelles, le Conseil en Management prend les mesures qui s'imposent en se référant à l'ensemble des principes du présent code de déontologie. Syntec Conseil en Management peut, saisi par un Client, une entreprise de Conseil en Management, le partenaire d'une société de Conseil en Management ou un salarié, jouer le rôle d'arbitre sur une question d'éthique.

✓ ICMC – Institut des Conseillers en Management du Canada

Code de déontologie

Le présent code a pour but de définir les obligations professionnelles des membres de façon à protéger le public en général et le client en particulier. Le code sert aussi à préciser les attentes des membres les uns envers les autres et envers la profession. Le générique masculin y est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

On entend par « Conseil » : le Conseil d'administration d'un institut provincial ou régional de conseillers en management, membre de l'Institut des conseillers en management du Canada.

On entend par « membre » : tout membre en règle d'un institut provincial ou régional de conseillers en management, au Canada.

Obligations envers le public

Respect des lois

Le membre doit se conduire conformément aux lois et aux règlements en vigueur qui s'appliquent à la profession.

Représentation

Le membre ne doit représenter les membres d'un institut provincial, régional ou national que s'il y est autorisé.

Protection du public

Le membre dont la conduite professionnelle est jugée inconvenante par le Conseil est passible de suspension ou d'expulsion de son institut.

Obligations envers la profession

Connaissances

Le membre doit être au fait du présent code de déontologie et du Tronc commun de connaissances fondamentales défini pour la profession.

Le membre doit s'efforcer de maintenir ses connaissances à jour dans tous les domaines de la profession où il prétend posséder une expertise.

Autodiscipline

Le membre doit considérer l'autodiscipline professionnelle comme un privilège et accepter les obligations qui en découlent. Par conséquent, le membre doit porter à l'attention du Conseil tout écart de conduite professionnelle d'un autre membre.

Responsabilités des collaborateurs

Le membre doit veiller à ce que les conseillers en management qui effectuent du travail pour son compte connaissent et respectent le présent code de déontologie.

Comportement

Le membre doit se conduire de façon à préserver la bonne réputation de la profession et la capacité de celle-ci de servir l'intérêt public.

Le membre doit éviter de participer à des activités pouvant nuire à la qualité de ses conseils professionnels.

Le membre ne doit pas s'engager dans des entreprises dont la nature est inconciliable avec son statut de professionnel.

Obligations envers les autres membres

Évaluation du travail d'un autre membre

Le membre à qui on a demandé d'examiner et de critiquer le travail d'un autre membre doit en informer celui-ci avant d'entreprendre un tel mandat.

Obligations envers le client

Services aux clients

Le membre doit agir dans les meilleurs intérêts du client en lui fournissant des services professionnels avec intégrité, objectivité et indépendance.

Le membre ne doit pas encourager les attentes peu réalistes d'un client.

Méthodes commerciales

Le membre ne doit pas adopter des méthodes commerciales qui ne conviennent pas à l'image professionnelle de l'Institut ou de ses membres.

Compétence

Le membre ne doit accepter que les mandats correspondant à ses connaissances et à ses compétences.

Entente préalable

Le membre doit, avant d'accepter un mandat, s'entendre avec le client sur les objectifs, l'ampleur, le plan du travail du mandat et les coûts qui y sont associés.

Honoraires

Le membre doit établir à l'avance avec un client une entente sur ses honoraires pour tout travail important et doit informer toutes les parties en cause lorsque les termes de l'entente peuvent nuire ou sembler nuire à son objectivité ou à son indépendance.

Le membre doit refuser toute entente sur ses honoraires dont les termes pourraient compromettre son intégrité ou la qualité des services rendus.

Conflit

Le membre doit éviter d'intervenir simultanément chez plusieurs clients sur des mandats susceptibles de créer des situations conflictuelles, sans informer à l'avance toutes les parties et obtenir leur accord à cet égard.

Le membre doit informer le client de tout intérêt personnel ou autre pouvant nuire ou sembler nuire à son jugement professionnel.

Le membre ne doit pas profiter de sa présence chez un client pour encourager, sauf par le biais d'une publicité, un employé de ce dernier à considérer un autre emploi, sans en avoir discuté au préalable avec ce client.

Confidentialité

Le membre doit traiter tous les renseignements relatifs aux clients avec confidentialité.

Objectivité

Le membre doit s'abstenir de servir un client dans des conditions qui pourraient affecter son degré d'indépendance et doit se réserver le droit de se retirer, le cas échéant, d'un tel mandat.

À l'initiative de l'Institut des conseillers en management du Canada, le présent code de déontologie a été adopté substantiellement par tous les instituts provinciaux ou régionaux de conseillers en management du Canada et, en conséquence, s'applique à tous leurs membres.

UNATRANTEC

Code d'éthique professionnelle des consultants en innovation et en transfert de technologie

Chaque membre d'UNATRANTEC adhère de manière explicite et formelle aux principes énoncés ci-après et s'engage à les faire connaître à ses clients et à son environnement institutionnel.

1. Le consultant en Innovation et en Transfert de Technologie a pour vocation d'assister et d'apporter compétences, moyens et méthodologies aux entreprises, centres de recherche ou pouvoirs publics dans leurs besoins de toute nature en gestion de l'innovation et/ou transfert de technologie. Il en fait une part significative de son activité professionnelle, dans une perspective de rentabilité économique.
2. Le consultant est indépendant des pouvoirs publics, des collectivités locales, des organismes consulaires ou parapublics, des financiers et des industriels.
3. Le consultant s'interdit toute mission dont l'objet principal serait d'obtenir un subside et dont la rétribution serait strictement proportionnelle à ce subside.
4. Le consultant prend en compte la pérennité de l'entreprise de son client et intègre dans sa réflexion, son action et sa déontologie, les implications directes et indirectes de sa mission. Conscient de l'im-

portance de sa contribution au développement et à la performance des entreprises, le consultant s'engage à respecter scrupuleusement une déontologie exigeante dans l'acceptation et la réalisation des missions qui lui sont confiées.

5. Le consultant s'engage à n'accepter que des missions explicitement définies avec ses clients. Dans tous les cas, une approche formelle du problème posé par le client débouche sur une proposition de collaboration écrite. Le consultant n'intervient qu'en fonction d'un contrat formellement convenu avec son client pour la mission considérée.

6. Le consultant s'engage à mettre en oeuvre des moyens suffisants et adaptés au sujet à traiter et refuse toute mission qui excède les moyens matériels dont il dispose ou qui n'entre pas dans son domaine de compétence.

7. Le consultant et les intervenants qu'il délègue, s'engagent à présenter les qualités de formation, d'expérience et de moralité nécessaires pour mener à bien, en respectant les principes de déontologie, les missions dont ils ont la charge. Ils s'évertuent à accroître en permanence leur niveau de performance et de connaissance dans leur domaine professionnel.

8. Missionné par son client pour un problème précis, le consultant s'en tient strictement à son rôle de conseil à l'égard de celui-ci et des acteurs qu'il est amené à rencontrer dans sa mission.

9. Le consultant ne peut se substituer à son client dans l'exercice de toute décision finale d'intégration ou de valorisation technologique sous quelque forme contractuelle que ce soit. Il informe régulièrement son client de l'évolution de sa mission.

10. La rémunération du consultant s'établit sous la forme d'honoraires définis à la signature de la commande du client. Cependant il est acceptable qu'une prime supplémentaire soit liée à l'aboutissement de sa mission.

11. Dans les cas de recherche d'opportunités ou de partenaires, par exemple en vue d'intégration technologique (ex. diversification...) ou de valorisation (ex. cession, concession...), le consultant présente les opportunités d'affaire de manière écrite à son client et s'interdit de travailler simultanément pour le vendeur et pour l'acheteur à moins de leur accord exprès.

12. Le consultant s'engage à conserver pour son client (sauf accord exprès de celui-ci) l'exclusivité des contacts issus de sa mission durant

une période de six mois après la fin de la mission.

13. Le consultant maintient une stricte réserve dans toutes ses démarches sur les éléments confidentiels que son client peut être amené à lui communiquer. A la demande de celui-ci, des accords de confidentialité spécifiques et exprès peuvent être conclus.

14. Pendant la durée de sa mission, le consultant s'engageant à réaliser sa mission avec le respect des intérêts fondamentaux de son client, s'interdit un démarchage commercial auprès des concurrents directs du client concerné par la mission, sauf dans le cas de missions ou études multiclients, qu'il présente explicitement comme telles.

Dans le cas où une nouvelle demande proche de celle d'un de ses clients en cours se manifesterait, le consultant prend l'engagement d'en informer avec diligence le client concerné et de renoncer, si celui-ci le souhaite, à satisfaire la demande du nouveau client potentiel.

15. Dans le cas de missions parallèles ou collectives chez un même client, les consultants s'engagent à respecter entre eux des règles de bonne collaboration afin de conserver le souci fondamental des intérêts du client.

16. De manière générale, les consultants s'engagent à respecter entre eux des règles de concurrence loyale et à s'informer mutuellement des pratiques de concurrence déloyale dont ils pourraient être l'objet ou les témoins.

Aquitaine Bordeaux Consultants

Charte Aquitaine Bordeaux Consultant

Le service au client suppose...

Art. 1	Un professionnalisme, attesté par une formation et une expérience validée.
Art. 2	La maîtrise de méthodes démontrant des compétences réelles et de haut niveau.
Art. 3	La capacité d'agir en toute indépendance d'esprit.
Art. 4	Prudence et circonspection dans l'acceptation de la mission, après analyse approfondie du problème à résoudre.
Art. 5	La détermination de refuser une mission non conforme à ses possibilités et la nécessité d'accepter une complémentarité.

Art. 6	L'aptitude et la volonté de reformuler le besoin réel si nécessaire.
Art. 7	La conduite des missions dans les délais et termes convenus avec le client.
Art. 8	Un mode de détermination d'honoraires clairement défini au démarrage de chaque mission.
Art. 9	Une formation et une information permanentes pour offrir au client la meilleure compétence.
Art. 10	Un suivi attentif de l'état de l'art dans son domaine et savoir évoluer.
Art. 11	Une garantie de compétences et de moralité y compris de ses collaborateurs dans toutes les missions de conseil.

Et plus généralement dans l'exercice de sa profession, le consultant doit :

- s'interdire de nuire professionnellement à la réputation d'un confrère
- faire preuve de confraternité et d'entraide à l'égard des autres consultants à l'occasion de missions pluridisciplinaires.

SCIBER

Code de déontologie professionnelle

Article 1 : Engagement éthique

Le consultant adhérent s'engage, à l'égard de ses clients et partenaires, à respecter le présent Code de Déontologie professionnelle, et à l'inclure ou l'inscrire dans ses contrats types ou conventions d'engagement. Il peut également l'inclure dans tout code de déontologie préexistant au sein de son organisation.

Article 2 : Conformité à la loi

Le consultant adhérent s'engage à conformer ses actes professionnels aux lois en vigueur : lois et décrets, conventions de branche, conventions collectives applicables...

Article 3 : Compétences professionnelles

Le consultant adhérent s'engage à préciser clairement à ses clients, sur contrat, « qui fait quoi » dans la mission convenue. En particulier, pour les marchés officiels et appels d'offres, il s'engage à préciser les intervenants

internes, les sous-traitants et les vacataires. En même temps, sa prise de responsabilité l'amène à préciser au client le nom de l'interlocuteur responsable de l'opération.

Article 4 : Pratique du marché

Le consultant adhérent respecte en vertu de l'article 2, la codification fiscale et les indications du code général des impôts, en particulier pour ce qui concerne l'exclusion de toute pratique non justifiée par une écriture comptable légale.

Article 5 : Principes de rémunération

Toute opération du consultant adhérent fait l'objet d'une contractualisation écrite avec son client, portant mention des modalités de facturation. Le consultant est rémunéré par le ou les signataire(s) du (ou des) contrat(s). Lorsque la rémunération est liée à un intéressement en tout ou partie, en observation de l'article 2, les éléments de rémunération doivent être identifiables et vérifiables.

Article 6 : Clarté à l'égard du client

Le consultant adhérent adopte une conduite claire à l'égard de son client. En particulier, il informe son client, avant passation de contrat ou d'accord, si son activité l'amène, par ailleurs, à travailler pour des intérêts concurrentiels potentiellement préjudiciables. Il mène à bien la mission pour laquelle il s'est engagé, dans le cadre des engagements contractuels réciproques, et des objectifs déterminés décrits : « objectifs de moyens » ou dans certains cas de résultats clairement énoncés.

Article 7 : Confidentialité / Secret

Le consultant adhérent s'engage à exprimer les règles de confidentialité et/ou d'anonymat qu'il applique en interne par rapport à chaque acteur de l'organisation, et à l'égard du secret professionnel applicable pour tout projet, intention, concept, idée, informations de toutes natures liées à l'activité, et obtenus dans le cadre de la mission. Le consultant adhérent indique au client, dans toute la mesure du possible, par écrit, ce qu'il fera des rapports écrits et des divers documents utilisés ou obtenus dans le cadre de sa mission, y compris de ses propres rédactions. Il s'assure auprès du client de ce qu'il peut utiliser, vis-à-vis de l'extérieur comme référence, et de l'utilisation faite par le client des documents remis.

Article 8 : Défense de l'image de la profession

Le consultant adhérent s'engage à ne pas dénigrer auprès de ses interlocuteurs, quels qu'ils soient, le métier de conseil en général et ses confrères en particulier.

Article 9 : Saisie de la commission d'éthique

Le consultant adhérent indique sur ses contrats la possibilité de médiation avant contentieux offerte par la commission d'éthique SCIBER.

XXV

Les lieux pour se former au conseil

La formation de consultants est encore une idée neuve en France et également en Europe. Il existe deux types de formations :

- des formations diplômantes,
- des formations qualifiantes.

✓ Des formations diplômantes

IDCE - Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise, institut associé à l'Université Catholique de l'Ouest (UCO)

Créé en 1987 à Angers avec l'appui du Conseil Général de Maine et Loire, du Conseil Régional des Pays de la Loire, et de différents acteurs locaux et régionaux, l'institut est le spécialiste de la formation et de la préparation des étudiants et des cadres à l'exercice du métier de conseil. L'IDCE est aujourd'hui présent à Angers, Paris, Lyon et Toulouse (en partenariat avec l'Institut Catholique de Toulouse. L'IDCE est un institut associé de l'Université Catholique de l'Ouest depuis le 1^{er} septembre 2006.

L'institut a développé une pédagogie spécifique dans l'accompagnement des étudiants et des cadres porteurs de projet conseil, et des consultants en activité.

Les parcours proposés ont pour objectif :

- de vous donner les outils et les méthodes pour construire votre offre de services conseil,
- de vous procurer les savoirs, savoir-faire et savoir-être indispensables pour développer une activité de conseil efficace,
- de faire de vous un professionnel du conseil.

Le parcours diplômant de l'IDCE vous permet :

- de professionnaliser votre démarche conseil
- d'obtenir la certification de "Consultant en management" homologué par l'Etat au niveau II

Vous pouvez préparer le diplôme de 3 façons différentes :

- en temps plein, si vous êtes cadre ou dirigeant en reconversion ou en congé individuel de formation
- en temps partiel, si vous êtes cadre ou dirigeant en activité
- par la Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E) pour tout consultant exerçant depuis au moins 3 ans le métier de consultant en qualité de salarié, d'associé, d'indépendant ou de consultant interne dans une entreprise ou une collectivité publique ou para-publique

Vous pouvez aussi :

- suivre un parcours personnalisé et acquérir des certificats en vue de l'obtention ultérieure du diplôme de "Consultant".
- Obtenir le diplôme universitaire de "Consultant" (Bac + 5).

Cette formation est ouverte aux diplômés de l'IDCE et aux consultants en activité désireux de professionnaliser leur démarche et de développer le travail collaboratif en réseau.

Coordonnées :

IDCE – Université Catholique de l'Ouest (UCO)

3 place André Leroy – BP 10808 – 49006 Angers cedex 01

Tél. : 02 72 72 63 66 – Fax – 02 72 79 63 67 – Email : info@idce.com -

Site Internet : www.idce.com

DESS Théories et pratiques de l'intervention dans les organisations de l'Université Paris VII – Denis Diderot

Ce DESS vise à préparer les étudiants ou les cadres salariés à exercer des fonctions de conseil interne ou externe dans les entreprises publiques ou privées, les administrations, les collectivités locales, les cabinets conseil, les organismes de formation, les institutions de santé et d'éducation et le secteur associatif.

Site Internet : www.sigu7.jussieu.fr/Diplomes/DESS/index.htm

Master Management socio-économique, option consultant en ingénierie du management – ISEOR, Université de Lyon III

Cette formation prépare au conseil en management et à la conduite de projets selon la méthode socio-économique par le professeur Henri Savall et l'équipe de l'ISEOR.

<http://www.univ-lyon3.fr>

✓ **Des formations qualifiantes**

IDCE - Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise (UCO)

L'institut propose des modules de formation à la carte :

- « Analyse des activités et des modes d'organisation des entreprises » (8 jours)
 - « Action commerciale du consultant en management » (19 jours)
 - « Outils et méthodologies-clés du consultant en management » (8 jours)
 - « Outils et méthodes d'aide au développement des entreprises et des territoires » (8 jours)
 - « Ingénierie de l'intervention de conseil en management » (6 jours)
- ou des parcours personnalisés (un ou deux modules + une mission tutorée par l'IDCE).

Les candidats qui passent avec succès l'évaluation de ces modules obtiennent des crédits capitalisables et sont susceptibles, s'ils le désirent, de préparer ultérieurement la certification de « Consultant en management » homologuée par l'Etat au Niveau II.

Site Internet : www.idce.com

✓ **ISEOR – Université Lumière Lyon 2**

L'ISEOR propose deux programmes de formation pour les consultants :

- MACPMI (Management stratégique des activités de consultant)

Le programme MACPMI est structuré autour de trois modules clés : gérer et développer son cabinet, négocier et vendre des produits de conseil, réaliser des prestations de qualité à forte valeur ajoutée.

- FORCONS

Formation pour consultants, experts, cadres et dirigeants (12 jours).

Ce programme comprend deux modules principaux :

- les processus et les outils du management socio-économique,
- le métier de l'intervenant (consultant professionnel, consultant interne ou cadre dirigeant).

Ces programmes sont placés sous la responsabilité du professeur Henri Savall, professeur à l'Université Lyon 2.

Site Internet : www.iseor.com

XXVI

Comment choisir son assurance professionnelle de consultant

Que vous exerciez en libéral, en qualité de gérant majoritaire de SARL ou d'associé unique d'une EURL, vous serez affilié à la CIPAV (Caisse Interprofessionnelle de Prévoyance Assurance-Vieillesse), 21 rue de Berri, 75403 Paris Cedex 08. Cette caisse assurera votre couverture sociale pour la prévoyance, l'invalidité, le décès et la retraite.

Vous pouvez souscrire des compléments constitués à titre individuel par des mécanismes de capitalisation. C'est le cas, notamment, depuis la Loi du 11 février 1994, dite Loi Madelin qui permet aux travailleurs non salariés de déduire de leurs revenus imposables des cotisations de prévoyance et de retraite complémentaire. Il est donc possible de défiscaliser vos cotisations de retraite complémentaire afin de vous constituer une rente.

Par conséquent, un bon contrat d'assurance pour vous est un contrat qui devra comporter :

- une garantie dès la souscription du coefficient de rente
- les frais exposés de façon transparente et, en évitant les frais pré-comptés.

Vous pouvez utilement vous renseigner auprès de spécialistes des contrats d'assurance pour les professionnels du conseil. En voici deux que je vous recommande tout particulièrement :

Monsieur Alain BAILLON

5 rue Alsace Lorraine

14750 ST AUBIN SUR MER

Tél : 02 31 96 96 76

Fax : 02 31 96 96 75

Mail : ab@abconseil.net

Monsieur Jérôme DENIAU

Assureur

95 rue du Vieux saint-Louis

BP 507 – 53005 LAVAL Cedex

Tél : 02 43 59 70 00

Fax : 02 43 53 00 32

Vous devez aussi souscrire une assurance en responsabilité civile destinée à vous protéger dans l'exercice de vos activités de conseil. Bien que peu nombreux, il existe des organismes spécialisés dans la couverture de ce type spécifiques de risques professionnels (c'est le cas notamment du groupe AXA).

Renseignements :

Monsieur Joël BERTRAND

Groupe AXA

24 rue de la Fosse

BP 858 – 44021 NANTES Cedex 01

Tél : 02 40 48 15 91

Fax : 02 40 35 50 43

ou

Monsieur Michel BRUN

Vice Président de la CIPAV

Tél : 04 66 20 25

Fax : 04 66 20 43 65

e-mail : Michelbrun.2@wanadoo.fr

XXVII

Les fonds régionaux d'aide au conseil

Le développement du conseil fait l'objet d'aides allouées aux entreprises. Ces aides concernent d'une façon plus globale le développement des prestations immatérielles (recherche, développement, transferts de technologies...). Les principales aides au financement public des activités de conseil sont :

- les FRAC (Fonds Régionaux d'Aide au Conseil),
- les FRAC – NTIC,
- ACE (Aide au Conseil d'Entreprise),
- les FRATT (Fonds Régionaux d'Aide au Transfert de Technologie),
- l'ATT (Aide au Transfert de Technologie).

Ces aides sont attribuées aux entreprises afin de leur permettre :

- d'utiliser les services d'experts et de conseils extérieurs,
- et de promouvoir le développement d'actions destinées à renforcer leur compétitivité.

Les FRAC (Fonds régionaux d'aide au conseil)

Site Internet : www.telecom.gouv.fr

Le but des FRAC est d'inciter financièrement les PME/PMI de moins de 500 salariés financièrement saines, et non contrôlées par une entreprise d'une taille supérieure à ce seuil, à recourir aux services de conseils extérieurs. Il existe deux types de FRAC :

- le FRAC court : il s'applique à des missions courtes de diagnostic allant de 1 à 5 jours et n'excédant pas un plafond de 3800 euros de subvention. La prise en charge peut atteindre 80 % du montant de la prestation.
- le FRAC long : il s'applique à des missions pouvant aller de 6 à 60 jours. La prise en charge porte dans ce cas sur 50 % du montant total de la prestations dans la limite d'un plafond de 15 à 30 000 euros selon les régions. Les domaines d'intervention considérés sont variables selon les régions. Ils concernent plus particulièrement : les études de marché, l'introduction des

nouvelles technologies, la production automatisée, l'action commerciale, la qualité, la gestion des ressources humaines, la formation professionnelle et l'organisation des fonctions de l'entreprise.

Les organismes compétents sont :

- les CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie),
- les conseils régionaux,
- et les DRIRE (Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement).

Dans le cadre du FRAC, une expérience est menée par les DRIRE. Elle s'intitule FRAC-NTIC, c'est le cas notamment de la DRIRE de Picardie qui propose aux PME qui ont recours aux services de conseil en technologie de l'information, une aide financière spécifique.

ACE (Aide au Conseil aux Entreprises)

Site Internet : www.telecom.gouv.fr

Ces aides visent à faciliter la conception et la mise en œuvre dans les entreprises de projets et de démarches de changement concernant l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Comme les FRAC, ces aides s'adressent en priorité aux PME. Les projets soutenus concernent : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la prévention des exclusions et les politiques de recrutement et de formation.

Ces aides représentent entre 20 % et 50 % du coût global (constitué par le coût du conseil externe + du surcoût supporté par l'entreprise en interne) et pas plus de 80 % du coût externe plafonné à 60 980 euros hors taxes.

FRATT (Fonds Régionaux d'Aide au Transfert de Technologie)

Site Internet : www.telecom.gouv.fr

Les FRATT visent à rapprocher les PME des laboratoires de recherche publics ou privés, les centres techniques, les universités et les écoles d'ingénieurs afin d'améliorer la qualité de leurs produits et la compétitivité de leur outil de production.

Les entreprises bénéficiaires sont celles de moins de 250 salariés, financièrement saines et non contrôlées à plus de 25 % par un groupe de 250 personnes (ou, sous certaines conditions par des PMI de 250 à 500 personnes). Les projets soutenus sont les travaux de mesures, d'essais, d'analyses et d'études. Les aides ne sont pas cumulables avec celles de l'ANVAR et avec la procédure ATOUT. Cette aide n'existe pas dans toutes les régions. La subvention proposée peut couvrir jusqu'à 50 % du coût des prestations du laboratoire dans la limite d'un plafond de 30 000 euros.

Contact : DRIRE

ATT (Aide au Transfert de Technologie)

Site Internet : www.telecom.gouv.fr

Ces aides ont pour but de faciliter la vente ou l'acquisition de technologies entre laboratoires et entreprises ou entre entreprises elles-mêmes.

Ces aides concernent les travaux techniques, les études de marché, la propriété industrielle, la recherche de partenaires et l'assistance à la négociation lors de l'acquisition ou de la vente de technologies.

L'aide revêt la forme d'une avance remboursable représentant jusqu'à 50 % des dépenses retenues par l'ANVAR dans le programme de transfert.

Contact : Délégations Régionales de l'ANVAR

XXVIII

Les normes relatives à l'exercice du métier

Le développement des normes de qualité est un phénomène qui touche peu ou prou tous les aspects de l'organisation et des activités de l'entreprise. Ce mouvement s'est étendue depuis déjà quelques années aux activités de service et, notamment, aux activités de services de matière grise. Ce mouvement participe à la fois de :

- la mondialisation des marchés,
- la recherche d'une meilleure transparence dans le fonctionnement des marchés,
- l'importance croissante de la qualité dans les nouvelles formes de concurrence.

Il existe à présent différentes normes relatives aux prestations intellectuelles. Parmi celles-ci, il est possible de distinguer plus particulièrement :

- les normes d'accompagnement des entreprises,
- les normes-outils,
- les normes destinées à clarifier et soutenir les prestations intellectuelles.

Les normes d'accompagnement des entreprises

Les normes d'accompagnement des entreprises recouvrent une première série de documents :

- la norme NF X 50-880 : services des centres de gestion agréés et habilités,
- la norme NF X 50-770 : activités des pépinières d'entreprises,
- la norme NF X 50-771 : activités de services de plates-formes d'initiatives locales,
- le fascicule de documentation FDX 50-054 : conseil en management,
- le CWA (Cen Workshop Agreement) sur le conseil et l'accompagnement des petites entreprises repris sous forme d'accord AFNOR ACX 50-881.

Les normes outils

- La norme NF EN IS 019 011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.
- Le FDX 50-183 : Ressources humaines dans un système de management de la qualité – management des compétences.
- La norme NFX 50-151 : Analyse de la valeur – analyse fonctionnelle.
- Le FD ISO/TR 170-10 : Exigences générales relatives aux organismes procédant à l'accréditation d'organismes d'inspection.
- Le projet de norme pr NFX 50-110 : Prescriptions générales de compétences pour une expertise.
- Le FDX 50 127 : Maîtrise du processus de conception et de développement.
- La norme XPX 50-650 : Excellence commerciale permettant l'analyse et la mise en œuvre des systèmes de vente de l'entreprise.
- Le FDX 50-680 : Outils d'aide au management – TQM (Total Quality Management) 2.
- La norme expérimentale XPX 50-702 relative au cahier des charges des applications comptables informatives.
- La norme NF EN ISO 10 007 : Lignes directrices pour la gestion de la configuration.
- Le FDX 50-115 : Management de projet.

Les normes pour clarifier les métiers ou soutenir les prestations intellectuelles

- La norme NFX 50-767 sur la qualité des services des cabinets conseil en recrutement.
- La norme NFX 50-761 sur la formation professionnelle.
- La norme expérimentale XP 50-053 : Prestations de veille et de mise en place d'un système de veille.
- La norme NFX 50-057 : Qualité des études de marché et d'opinion.
- Les normes expérimentales XPZ 67-801 : Référentiel d'infogérance partie 1 – Spécifications de service et partie 2 – Spécification de mise en œuvre du service.
- La norme NF Z 40-350 : Prestations en archivage et gestion externalisée de documents papier.
- Le FDX 50-550 : Démarche qualité en recherche.
- Le projet de norme pr NF EN ISO/CEI 170-11 : Exigences générales pour les organismes d'évaluation de la conformité.

- Le projet de norme par NF EN ISO 170-24 sur la certification de personnel.
- La norme NF P 94-500 sur les missions géotechniques.

Pour vous procurer le texte relatif à l'une de ces normes ou documents qualité, cf. l'AFNOR.

Site Internet : www.afnor.fr

XXIX

Contrat de Conseil, exemple tiré d'une vraie mission de conseil

Adresse :

Le :

A l'attention de Monsieur XYZ

DIRECTION VIE **Projet de collaboration** *Orientation, architecture et projet*

Cette proposition fait suite à nos entretiens du 11 avril, 4 et 30 mai et aux différents documents que vous m'avez adressés.

Elle a pour objet de situer :

- votre contexte et votre projet,
- le schéma d'intervention proposé,
- le budget indicatif de cette opération.

SOMMAIRE

1. Les éléments clés du contexte

- Situation du pôle vie du client
- Redynamisation de la fonction commerciale

2. Votre demande

- La mission de la société de conseil

3. L'architecture de la mission

- Objectifs de la mission
- Vision globale de la mission
- Présentation des actions

4. Les contributions de la société de conseil

- Contributions
- Références

5. Les conditions de collaboration

- Budget
- Conditions d'acceptation
- Conditions de règlement

1. Les éléments clés du contexte

Situation du pôle Vie du client

- Le client poursuit sa restructuration et achève la mise en place de ses 2 grands pôles opérationnels : la Direction VIE et la Direction DOMMAGES
- Le pôle Vie, objet de cette proposition, a connu depuis juillet 2000 des changements importants conduits par son nouveau Directeur, M
- Ce pôle, est composé en particulier de la branche assurances collectives n° sur le marché français avec un chiffre d'affaires de milliards et un effectif d'environ n personnes.

A partir des changements réalisés, cette branche dispose maintenant de toutes les fonctions lui permettant d'exercer pleinement son activité et d'apporter au courtage et à vos clients réactivité et capacité de décision. Les fonctions commerciales, techniques, gestion, inventaire et résultats sont en effet regroupées sous la même autorité.

L'objectif à terme est l'accroissement de l'activité et de la rentabilité.

- Les changements ont porté depuis 9 mois sur :
 - la stratégie,
 - le positionnement de la gamme de produits,
 - la structure,
 - la communication auprès du courtage
 - et surtout la redynamisation de la fonction commerciale.

Redynamisation de la fonction commerciale

- C'est l'objet de votre préoccupation, la relance des « collectives », passant par :
 - un développement du partenariat avec les courtiers,
 - la fidélisation des entreprises clientes,
 - un effort de conquête, en particulier auprès des P.M.E. de 50 à 100 salariés.
- Or, vous constatez globalement que :
 - les motivations et les compétences exprimées sur le terrain commercial sont mal réparties dans l'ensemble de vos équipes ;

- les activités portant sur la mesure des résultats, le reporting, le sens de la rentabilité, n'appartiennent pas à la culture des commerciaux ;
- les remises en cause sont difficiles et entraînent des dysfonctionnements et parfois des conflits

Cette appréciation globale est cependant à nuancer selon les unités :

- l'arrivée de M....., votre adjoint, Directeur commercial très présent sur le terrain, vous ouvre de nouveaux espoirs ;
- l'inspection Grands Comptes, dont l'objectif est de fidéliser des clients en développant l'encaissement, est sur la bonne voie avec ses 3 commerciaux ;
- l'inspection commerciale se compose :
 - d'une inspection « collectives sur mesure », à dynamiser avec 5 postes commerciaux dont 3 à pourvoir,
 - d'une inspection « PME/Particuliers », « à rénover » et en cours de repositionnement sur les assurances collectives, composée de 7 postes commerciaux dont 1 à pourvoir ;
 - l'inspection commerciale Province, composée actuellement de 3 bureaux et de 6 commerciaux, est en voie de restructuration sur trois sites ; 1 bureau est par ailleurs en création à
 - les assistantes sont aujourd'hui globalement en sur-effectif et doivent développer notamment leur compétence en bureautique.
- ° Cette réorganisation interne, s'accompagne d'une redistribution des portefeuilles pour l'inspection « PME/Particuliers » réalisée à partir d'une nouvelle segmentation des courtiers et donc de la clientèle, entraînant une modification de 80 % des cibles.
- ° Pour mettre en œuvre votre stratégie et bénéficier de nouvelles opportunités commerciales, vous éprouvez le besoin de stabiliser votre équipe commerciale, de refonder des liens avec son nouveau chef, avec des valeurs nouvelles et un autre mode de fonctionnement.

2. Votre demande

Vous nous demandez d'intervenir auprès de votre équipe commerciale pour l'aider à s'ajuster sur ses forces et faiblesses et sur un projet destiné à assurer le redéploiement de.....

Mission de la société de conseil

Accompagner votre équipe commerciale dans un projet lui permettant de développer :

- son activité,
- sa qualité de service vers le courtage, les entreprises et son fonctionnement interne .

3. L'architecture de la mission

Objectifs de la mission

La mission proposée sera réussie, si les objectifs intermédiaires suivants sont atteints :

- Connaître la perception actuelle, les attentes et contraintes de l'équipe commerciale : Responsables , Encadrement , Inspecteurs, Assistantes ;
- Les aider à définir leurs forces et leurs faiblesses et leurs enjeux ;
- Ajuster ces éléments avec la vision des dirigeants pour disposer d'une représentation commune ;
- Faire connaître la vision et le projet de la direction ;
- Décliner le projet initial en actions spécifiques par activités et transversalement ;
- Elaborer et lancer un projet et un plan d'action global et cohérent.

Vision globale de la mission

1

INITIALISATION DE L'ACTION

2

**ECOUTE
DES COLLABORATEURS**

**RESTITUTION
ET AJUSTAGE**

3

**PRÉPARATION DU PROJET
1989-1999**

4

**PRÉPARATION DU PROJET
1989-1999**

Groupe 1 :
Inspecteurs

Groupe 2 :
Inspecteurs

Groupe 3 :
Assistants

Groupe 4 :
Encadrement

Groupe 5 :
Responsables

5

SEMINAIRE D'EQUIPE

Finalisation
du plan

Règles de
fonctionnement

Constitution
d'équipe

**JOURNÉE DE LANCEMENT
DU PLAN D'ACTION**

Présentation des actions

Seules les actions 1 et 2 sont présentées ici dans le détail et vous engagez au niveau de cette proposition. Les actions 3 à 5, feront l'objet d'une autre proposition à la fin de l'action 2, dès que nous aurons pu dimensionner la problématique

1. INITIALISATION DE L'ACTION

Objectifs

- Identifier les enjeux,
- Finaliser le processus et son calendrier,
- Valider son opportunité.

	Client	Société de Conseil
	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilisation et finalisation de l'action avec les Responsables• Prise de rendez-vous avec les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">• Préparation et conduite d'entretiens et réunions auprès des collaborateurs représentatifs• Conception des outils de l'action
Moyens	0,5 jours par personne	3 jours pour 1 consultant
Délais et durée	24 et 25^e semaines 13-20 juin 2005	

2. ECOUTE DES COLLABORATEURS ET RESTITUTION

Objectifs

- Recueillir la perception de la situation actuelle et les attentes des différents acteurs et catégories d'acteurs de l'équipe commerciale,
- Les aider à définir leurs forces et leurs faiblesses et leurs enjeux,
- Créer une occasion d'échanges et d'ajustage sur ces sujets avec la Direction,
- Elaborer une représentation commune.

	Client	Société de Conseil
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews des collaborateurs et de leur encadrements • Réunion de présentation et d'échanges sur la synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite des interviews • Elaboration d'un document de synthèse • Présentation de la synthèse et animation de la réunion d'échanges
Moyens	2 x 0,5 jours par personne	5 jours pour 2 à 3 consultants
Délais et durée	26-27 et 28^e semaines 29 juin-12 juillet 2005	

3. PREPARATION DU PROJET

Objectifs

- Travailler avec la direction sur sa vision et les objectifs de son projet,
- Les faire connaître aux collaborateurs,
- Faire décliner les objectifs du projet par les collaborateurs en actions spécifiques par activité et transversalement,
- Faire élaborer des plans d'actions (objectifs/moyens/délais) de manière participative,
- Faire communiquer et s'engager sur le métier, les savoir-faire et les contraintes du travail quotidien.

Actions et moyens à définir après l'action 2

Délais et durée à titre indicatif

36-37-38 et 39^e semaines : 5 septembre au 30 septembre 2005

4. SEMINAIRE D'EQUIPE DES RESPONSABLES

Objectifs

- Finaliser le projet et le plan d'action,
- Définir les règles de fonctionnement et notamment celles des responsables,
- Fédérer les responsables d'encadrement en une équipe solidaire.

Actions et moyens à définir après l'action 2

Durée et Délais à titre indicatif :

40^e ou 41^e semaine : 3 au 14 octobre 2005

5. JOURNEE DE LANCEMENT DU PROJET

Objectifs

- Dépayser chaque acteur et consolider l'équipe commerciale,
- Présenter, commenter et échanger sur le projet et le plan d'actions,
- Donner le coup d'envoi de ce projet,
- Offrir une occasion d'échanges et de rencontres dans un cadre inhabituel, festif et valorisant,

Actions et moyens à définir après l'action 2

Durée et délais à titre indicatif

**42^e ou 43^e semaine : 1 journée :
du 17 au 28 octobre 2005**

6. LES CONTRIBUTIONS DE LA SOCIÉTÉ DE CONSEIL

Contributions

Accompagner et faciliter le changement pour améliorer la compétitivité des entreprises est notre vocation.

- Par conséquent notre rôle est de vous aider à :
 - * anticiper sur les évolutions nécessaires,
 - * diagnostiquer et clarifier la situation actuelle pour rendre vos décisions plus pertinentes,
 - * mettre en oeuvre des actions de changement sur mesure, visant l'organisation, les systèmes, les métiers ou les compétences et mesurer les résultats obtenus.
- Une **équipe à taille humaine** et des consultants capables de conduire des changements en intégrant différents types de disciplines **dans le tertiaire financier** (Assurance, Caisses de retraite, Banque) :
 - * stratégie,
 - * organisation, qualité, gestion,
 - * marketing, vente,
 - * ressources humaines, management et communication.

Références

- La société de conseil est **homologuée par l'Office Professionnel de Qualification des Conseils en management (OPQCM)**
- **La société de conseil est membre :**
 - * **de la Chambre des Ingénieurs Conseils de France (CICF)**
 - * **du mouvement français pour la qualité**
(M.F.Q - Branche Conseil)
 - * **et de Futuribles**
- Principales références de la société de conseil dans le secteur du tertiaire financier :
ALLIANZ, AGF, AXA-ASSURANCES, CAVIMAC, CREDIT DU NORD, GAN, GROUPE ESSOR, ORGANIC, GROUPE PREVOIR, GENERALI, MMA, ROTSCCHILD et Cie, ROYAL SUN ALLIANCE, UNION GENERALE DU NORD, UNION DES ASSURANCES FEDERALES, WEST-DEUTSCHE LANDESBANK, WINTERTHUR.

7. LES CONDITIONS DE COLLABORATION

Budget

- Le budget s'apprécie sur la base d'honoraires de 1520 €. H.T. par jour pour les opérations de team- building et pour une qualification de manager ou d'expert en accompagnement du changement.
- Le budget correspondant aux **actions 1 et 2** est de **12 200 € HT**
- A partir de notre expérience , nos évaluons le budget des **actions 3 à 5** pour la partie assistance et conseil dans une fourchette de **22 800 à 27 500 € HT**, soit un budget global pour l'ensemble de cette opération situé entre **35 000 et 39 700 € HT**.

Ce budget ne tient pas compte des frais de déplacement et de reprographie.

Conditions d'acceptation

Dès votre accord, nous vous ferons parvenir un contrat en double exemplaires, dont un à nous retourner daté et signé.

Conditions de règlement

Nous vous proposons :

- le versement d'un acompte de 50 % soit 17 500 €. HT, à la signature du contrat,
- le solde à la fin de l'action 2, avec les frais de déplacement et de reprographie.

Sachez que nous sommes très motivés pour mener cette opération et que nous mettrons l'expérience que nous avons acquise sur d'autres missions, au service de vos objectifs.

Monsieur
P.D.G.

Source : Yves Perez, séminaire « ingénierie de l'intervention » IDCE (UCO).

XXX

Les principaux prescripteurs de conseil

Le rôle des prescripteurs est d'informer et de favoriser les échanges et les contacts entre les professionnels du conseil et les clients potentiels. En effet, ceux-ci se plaignent très souvent de l'absence de transparence du marché du conseil et de leur difficulté à choisir correctement un prestataire de service de conseil. Il existe deux types de prescripteurs :

- les prescripteurs professionnels,
- les prescripteurs institutionnels.

✓ Les prescripteurs professionnels

Ce sont, tout d'abord, les clients satisfaits. Ils constituent par définition vos premiers prescripteurs. Ensuite, il y a les associations professionnelles et les syndicats professionnels de branche qui sont susceptibles de vous prescrire à des degrés divers auprès de leurs adhérents.

✓ Les prescripteurs institutionnels

Point important à souligner : les prescripteurs institutionnels ne prescrivent pas d'individus mais identifient et recensent les compétences existantes dans chaque domaine du conseil.

Ce sont, en premier lieu, les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les DRIRE (Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) et l'ANVAR (Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche). On peut y ajouter d'autres types de structures : les chambres des métiers, les centres techniques...

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)

Il en existe plus de 200 réparties sur l'ensemble du territoire français. Il n'est donc guère possible de les mentionner toutes. Certaines d'entre elles jouent un rôle actif à l'égard du conseil, c'est le cas notamment de :

- la CCIP des Hauts-de-Seine effectue des études sur l'évolution du conseil dans le département des Hauts-de-Seine (plus de 10 000 structures de conseil y opèrent), et organise des rencontres avec les professionnels du conseil. Depuis 3 ans, la CCIP des Hauts-de-Seine organise le Forum du Conseil qui réunit chaque année plusieurs centaines de professionnels. La CCIP des Hauts-de-Seine, en concertation avec les organisations représentatives de la profession favorise le développement des clubs et des réseaux de consultants. Contacts : Sandrine Bonnin : sbonnin@ccip.fr et Françoise Poirot-Achard : fpoirotachard@ccip.fr - Site Internet : www.ccip92.com
- en région, la CCI de Rouen mène également une politique active dans ce domaine. Elle a organisé en 2003 le Forum des Consultants destiné à réunir les professionnels du conseil opérant en Basse et en Haute Normandie. Cette initiative sera répétée en 2004. Par ailleurs, la CCI organise des petits déjeuners débats sur le conseil à l'attention des chefs d'entreprise. Contact : Christine Grandjean au 02 35 14 37 80 – Mail : christine.grandjean@rouen.cci.fr
- la CCI de Bordeaux Aquitaine s'est intéressée très tôt au conseil et a favorisé la création de l'association « Aquitaine Bordeaux Consultants » et d'une place de marché afin de mettre en relation les offres et les demandes des consultants et des PME. Contact : Maud Grousset au 05 56 79 51 25 – Mail : mgrousset.abc@bordeaux.cci.fr
- la CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie) du Nord Pas de Calais a mis en place un annuaire de consultants et un guide destinés aux PME-PMI comme aide à la prescription. Contact : Lionel Maiffret au 03 20 63 79 61 – Mail : lionel.maiffret@nordpasdecals.cci.fr
- la CCI de Rennes a organisé en Janvier 2002 un réunion sur « les actes juridiques à titre accessoire : impact sur les métiers du conseil » et une place de marché des services (dont le conseil). Contact : Françoise Montiege au 02 99 33 66 23 – Mail : fmontiege@rennes.cci.fr
- la CCI de Toulouse a mis en place un guide et un annuaire des consultants de Haute Garonne sur le site Internet : www.toulouse.cci.fr - Contact : Cécilia Joint au 05 61 33 65 39 – Mail : dpt.services@toulouse.cci.fr

- d'autres CCI (Lille, Marseille, Troyes, Dijon...) ont mis en place soit des guides ou des annuaires de services aux entreprises (dont le conseil) soit des clubs de services.

Les DRIRE

Les DRIRE jouent un rôle d'interface important entre les consultants, offreurs de compétences, et les entreprises, demandeurs de compétences. Par ailleurs, via les FRAC elles disposent d'un pouvoir d'orientation sur l'affectation des aides au conseil auprès des PME. Ainsi, au cours des années 90, elles ont joué un rôle clé dans le développement et la promotion de la qualité dans les entreprises. A présent, les DRIRE ont procédé à un recentrage de leurs aides au conseil afin de favoriser d'autres éléments importants de la modernisation et du renforcement de la compétitivité des entreprises (automatisation, gestion des ressources humaines, formation, environnement...).

Pour joindre votre DRIRE dans votre région :

DRIRE Rhône-Alpes – www.rhone-alpes.drire.gouv.fr - Mail : drire-rhone-alpes@industrie.gouv.fr

DRIRE Picardie – www.picardie.drire.gouv.fr - Mail : drire-picardie@industrie.gouv.fr

DRIRE Poitou-Charentes – www.poitou-charentes.drire.gouv.fr - Mail : drire-poitou-charentes@industrie.gouv.fr

DRIRE PACA – www.paca.drire.gouv.fr - Mail : drire-provence-alpes-cote-d'azur@industrie.gouv.fr

DRIRE Nord Pas de Calais – www.nord-pas-de-calais.drire.gouv.fr - Mail : drire.npdc@industrie.gouv.fr

DRIRE Lozère – www.drire-lr.org - Mail : drire-languedoc-roussillon@industrie.gouv.fr

DRIRE Ile de France – www.ile-de-France.drire.gouv.fr - Mail : drire-ile-de-France@industrie.gouv.fr

DRIRE Guadeloupe – Martinique – Guyane – www.ggm.drire.gouv.fr - Mail : drire-antilles-guyane@industrie.gouv.fr

DRIRE Pays de la Loire – www.pays-de-la-loire.drire.gouv.fr - Mail : web-master@drire-pays-de-la-loire.fr

DRIRE Bretagne – www.bretagne.drire.gouv.fr - Mail : drire-bretagne@industrie.gouv.fr

DRIRE Alsace – www.alsace.drire.gouv.fr - Mail : drire-alsace@industrie.gouv.fr

DRIRE Aquitaine – www.aquitaine.drire.gouv.fr - Mail : drire-aquitaine@industrie.gouv.fr

DRIRE Basse Normandie – www.basse-normandie.drire.gouv.fr - Mail : drire-basse-normandie@industrie.gouv.fr

DRIRE Bourgogne – www.bourgogne.drire.fr - Mail : drire-bourgogne@industrie.gouv.fr

DRIRE Centre – www.centre.drire.gouv.fr - Mail : drire-centre@industrie.gouv.fr

DRIRE Champagne Ardenne – www.champagne-ardenne.drire.gouv.fr - Mail : drire-champagne-ardenne@industrie.gouv.fr

L'ANVAR

Site Internet : www.anvar.fr

L'ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche et de l'Innovation) est un EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial) qui comprend 25 délégations régionales et qui est placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, du secrétariat d'Etat aux PME et du Ministère de la Recherche.

Sa mission est d'aider et de stimuler la diffusion de l'innovation en France en partageant les risques financiers avec les entreprises et les laboratoires de recherche.

L'ANVAR propose :

- un accompagnement personnalisé en gestion des projets d'innovation,
- des outils financiers : avances à taux zéro remboursées après le succès du projet, des financements en fonds propres, en complémentarité des fonds privés,
- des actions spécifiques pour stimuler le développement de produits nouveaux, la création d'entreprises innovantes, le recrutement de personnel spécialisé et les partenariats européens et internationaux (Etats-Unis, Brésil, Inde, Chine, Israël, Russie, Maroc...).

L'ANVAR s'appuie sur un réseau de 2 000 experts externes dans tous les secteurs d'activité industriels et technologiques.

L'ANVAR intervient de façon très décentralisée sur l'ensemble du territoire français et elle s'appuie pour réaliser ses missions sur 25 délégations régionales (Alsace, Aquitaine, Auvergne, Bourgogne, Bretagne, Centre, Champagne-Ardenne, Corse, Franche-Comté, Ile de France, Languedoc-

Roussillon, Limousin, Lorraine, Midi-Pyrénées, Nord Pas de Calais, Basse Normandie, Haute Normandie, Pays de la Loire, Picardie, Poitou-Charentes, PACA, Rhône-Alpes, Antilles-Guyane, La Réunion).

XXXI

Le forum du conseil de la CCIP des Hauts de Seine

Hébergeant plus de 10 000 établissements de conseil sur son territoire, la CCIP des Hauts de Seine, suite à une étude réalisée en 1999, a décidé, en partenariat avec le Conseil Général des hauts de Seine, d'organiser un « Forum du Conseil ».

La vocation du Forum du Conseil est de :

- favoriser les échanges et les partenariats entre les professionnels du conseil,
- rencontrer les différents intervenants du secteur (cabinets, réseaux de consultants, organisations professionnelles et organismes de formation).

Se déroulant sur une journée, le Forum alterne des conférences animées par des professionnels et des entretiens individuels.

Site Internet : www.forumduconseil.ccip.com

Contacts : fpoirotachard@ccip.fr

XXXII

Les sociétés de portage

Les sociétés de portage salarial ont connu un développement rapide lié à la recherche conjuguée de la flexibilité du marché du travail et de l'extension des pratiques d'externalisation des compétences dans les entreprises. Les sociétés de portage proposent à leurs adhérents un statut de salarié pendant la durée des missions qu'ils ont obtenues. Certaines de ces sociétés proposent également à leurs adhérents différents services (aide à la création d'activités, formations ou appui au développement d'activités).

J'ai choisi de vous présenter ici une sélection de quelques sociétés de portage significatives. La liste proposée n'est évidemment nullement exhaustive. Elle témoigne en tout cas de la vitalité de ce nouveau concept d'activité chez les cadres. Pour un certain nombre d'entre eux, la société de portage constitue une passerelle entre le statut salarié classique et le développement d'activités en indépendant. Pour d'autres, le portage salarial peut devenir un mode spécifique d'exercice de leur compétence.

AD'MISSIONS®

www.admissions.fr

AD'Missions® est une société de portage salarial qui propose aux entreprises les services de ses consultants dans différents domaines (ressources humaines, qualité, formation, études, marketing-vente...). AD'Missions® est membre de la CICF et qualifiée OPQCM. Elle est présente à Paris, Lille, Lyon, Nantes, Toulouse, Strasbourg et Besançon.

ALTOREM PORTAGE

www.altorem.com - Mail : info@altorem.com

Altorem est une société de portage salarial présente à Paris, Caen et Lyon. Elle permet à des consultants et à des formateurs d'effectuer des missions tout en continuant à bénéficier d'un statut de salarié. Altorem a créé le réseau

Altorem Consulting. Altorem est membre du SEPS, le syndicat des entreprises de portage salarial.

✓ **AXESSIO**

www.axessio.com

Axessio propose à ses adhérents un statut de cadre salarié et prend en charge directement la gestion de leur activité. Par contre, ses adhérents conservent leur liberté de choix et de réalisation de leurs missions. Par ailleurs, Axessio propose également à ses adhérents la participation à des projets et à des missions en commun. La société est certifiée ISO 9001 version 2000.

✓ **CPC – Contact Partenaire Client**

www.reseau-cpc.com - Mail : info@reseau-cpc.com

Le réseau CPC s'est construit sur le concept de « salariat libéral » visant à combiner le travail en indépendant avec le statut de salarié. Les 150 consultants du réseau CPC développent auprès des entreprises des prestations d'audit, de conseil et de formation. Chiffre d'affaire réalisé : 2,5 millions d'euros. Dix délégations régionales (Ile de France, Bretagne / basse Normandie, Aquitaine / Sud Poitou / Centre / Limousin / Auvergne / Bourgogne, PACA, Nord Pas de Calais, Pays de la Loire, Haute Normandie / Picardie, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, Languedoc Roussillon. CPC propose un nouveau service « externalisation de la fonction commerciale ». Il vise à permettre aux consultants adhérents de CPC de se consacrer à l'exercice de leur métier en s'en remettant au réseau pour tout ce qui concerne la détection et la négociation des missions de conseil. CPC est partenaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Britannique, de la Chambre de Commerce Franco-Suisse, de la CGPNE, du MEDEF, d'Oporto Investment Office et de Transitions Carrières, cabinet de ressources humaines et d'outplacement. A noter le rôle du site Internet de CPC, lieu d'échange d'informations et d'opportunités entre les consultants du réseau CPC et les donneurs d'ordres.

✓ **GUIDANCE & CONSEIL**

GUIDANCE & CONSEIL, implantée à Angers, est une structure de partenariat salarial qui fonctionne en collaboration étroite avec l'IDCE.

Créée en Janvier 2002, sous la forme d'une SARL au capital de 8 000 euros, elle propose aux personnes qui souhaitent démarrer une activité de conseil :

- des prestations de portage salarial, dans le cadre de contrats de travail (CDD et CDI) respectant scrupuleusement les règles du Droit du Travail et de la Convention Collective SYNTEC (en matière de couverture sociale),
- une assurance en matière de responsabilité civile professionnelle, permettant de couvrir les consultants dans le cadre des prestations qu'ils réalisent pour des clients,
- un accompagnement personnalisé, sous forme d'un tutorat effectué en collaboration avec des intervenants de l'IDCE®, afin d'aider le consultant à se perfectionner dans le métier et améliorer ses compétences professionnelles.

Les frais de gestion de GUIDANCE & CONSEIL (entre 12 et 5% du montant HT des honoraires) rémunèrent l'ensemble des prestations proposées ci-dessus ; ils sont dégressifs en fonction de l'importance du CA réalisé par le consultant.

Coordonnées : Mr Gilles Requier-Dejardins - 1 rue de la Caillardière - BP 50307 - 49072 Beaucouze Cedex - Tél. : 02 41 34 43 87 - Fax. : 02 41 39 84 37 –

Mail : guidance.conseil@wanadoo.fr - Site Internet : www.idce.com

ITG – Institut du Temps Géré

www.itg.fr - Mail : info@itg.fr

ITG est une structure de portage salarial qui s'adresse à des spécialistes de l'audit, du conseil, de l'expertise, de la conduite de projets et de la formation. Un statut salarié tout en bénéficiant d'une grande latitude afin de proposer eux-mêmes leurs services aux entreprises. ITG propose également à ses adhérents différents services (formation, clubs ITG en régions...).

✓ **JAM – Job Assistance Mission**

www.assistance-portage-salarial.com - Mail : contact@assistance-portage-salarial.com

JAM est une société de portage. Elle offre à ses adhérents un service de portage salarial. A l'intérieur de JAM, JAM Conseil offre à ses clients des prestations intellectuelles. JAM est membre du SEPS (Syndicat des Entreprises de Portage Salarial).

✓ **LINKS Conseil**

www.links-conseil.net

Le groupe LINKS Conseil intègre en son sein des professionnels du conseil, de la formation et des services aux entreprises et assure la gestion salariale de leur activité. LINKS Conseil offre à ses adhérents différents services : un annuaire en ligne, des appels d'offres publics ou privés et des formations spécifiques.

✓ **NEWFREELANCE**

www.newfreelance.com

Société de portage, Newfreelance propose les services de ses experts et consultants aux entreprises dans une large gamme de spécialités. Newfreelance procure à ses adhérents un statut salarié et la gestion de son activité.

✓ **PORT'ABILITY**

www.portability.fr - Mail : contac@portability.fr

Port'Ability est une société de portage. Elle permet à ses adhérents ayant trouvé des missions d'être salariés tout en conservant le choix de négocier et de mener à bien leurs projets avec leurs clients.

RH Solutions

www.rh-solutions.com

Les adhérents de RH Solutions conservent un statut de salarié tout en exerçant leur métier en indépendant.

VALOR

www.valor.fr

VALOR est une société de portage salarial qui propose à ses adhérents le statut de salarié tout en respectant l'indépendance et l'autonomie de ses membres. VALOR regroupe plus de 600 consultants. La société diffuse une lettre, « VALOR », réservée à ses adhérents.

Conclusion

Au terme de ce livre, j'aimerais conclure en revenant sur quelques idées qui me paraissent essentielles pour toutes celles et tous ceux qui souhaitent exercer avec succès le métier de conseil.

En quittant l'entreprise, vous ne ferez pas l'économie d'une réflexion sur ce que sont vos compétences clés. L'expérience m'a simplement montré que lorsqu'un cadre se lance dans le conseil il ne vit pas en vendant exactement ce qu'il faisait auparavant dans l'entreprise. Pourquoi ? Parce que les entreprises attendent autre chose d'un consultant que ce qu'elles exigent d'un cadre. C'est justement sur cette autre chose que vous allez devoir plancher si vous voulez satisfaire vos clients. Vous formulerez une offre de conseil à l'attention des entreprises, une offre que vous construirez par étapes successives (formalisation, validation auprès de clients potentiels ou de spécialistes, cadrage et finalisation de l'offre de services).

Pour mener efficacement vos missions en entreprise vous avez besoin d'une boîte à outils. Veillez à la construire et à la tester au cours de vraies missions sur le terrain.

Vous devez maîtriser l'art du travail à la mission. C'est un nouveau mode d'exercice de votre compétence où vous devez apprendre à « faire-faire » – à transmettre vos savoirs et vos savoir-faire – plutôt qu'à faire comme vous en aviez l'habitude au sein de votre entreprise.

Vous devez apprendre à vendre des prestations de services de matière grise de façon efficace afin de développer votre activité de conseil et ainsi parvenir à pérenniser votre position de marché.

Vous aurez tout intérêt à concilier votre goût de l'indépendance avec la capacité à travailler en réseau afin de démultiplier vos possibilités commerciales et d'affirmer votre professionnalisme en misant sur les synergies de com-

pétences.

Vous avez à votre disposition des structures d'aide, de formation et d'échange qui ont été mises au point par la profession du conseil afin de vous permettre de vous intégrer et de vous professionnaliser. Vous trouverez dans la huitième partie de ce livre une information concrète et actualisée pour faciliter vos choix et votre évolution vers les métiers du conseil.

Je vous conseille de ne pas réfléchir tout seul mais de recourir à l'avis de spécialistes du conseil et de la formation au conseil afin de mûrir votre réflexion et vos choix dans les meilleures conditions. Et maintenant, bon courage et bonne chance car je crois que vous avez fait le bon choix !

Bibliographie

Articles

Aubé Cl, A-L Fitère, L. Steinmann : « Etre heureux au travail », *Enjeux Les Echos*, septembre 2003.

Bastoui, Pierre-Etienne. Le territoire incertain de l'industrie, *Sociétal*, n° 46, 2004, p. 93 à 97.

Derenbourg, M., C. Guéland, S. Lupieri, L. Steinman et J.Trentesaux : « Comment travaillerons-nous demain ? », *Enjeux Les Echos*, décembre 2000.

Ducruet, Catherine, ST Microelectronics : les préoccupations écologiques contribuent à la rentabilité, *Les Echos*, 26 septembre 2001.

Gallouj, Faïz, Vive la société de services, *Sociétal*, n° 46, 2004, p. 67 à 69.

Noguès Marie-Pierre : « Devenir consultant commercial, informatique, finance, ressources humaines, communication... », *Courrier cadres*, 24 septembre 2003.

Perez, Yves-André, « L'évolution séculaire des relations entre le conseil et le management des entreprises, étapes et repères », *Humanisme et Entreprise*, fév. 2006.

Rollot, Catherine, Les agences de notation sociale à la recherche d'une crédibilité, *Le Monde Economie*, 14 janvier 2003, p. VIII.

The SRI Compass : www.sricompass.org : The US Social Investment Forum : www.social.invest.org et Novethics : www.novethics.fr

Vissière, Hélène, Interface, La moquette à fibre verte, *Enjeux Les Echos*, octobre 2002.

Livres

Boissonnat, Jean : *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob - La Documentation Française, 1995.

Boyer Robert : *La croissance, début de siècle : de l'octet au gène*, Albin Michel, 2002.

Caspar, Pierre et Christine Afriat : *L'investissement intellectuel*, Economica, 1988.

Castells Manuel, *La société en réseaux : l'ère de l'information*, Fayard, 1998.

Fauroux, Roger et Spitz, Bernard, *L'état d'urgence*, Paris, Robert Laffont, 2003.

Le Boterf, Guy : *De la compétence à la navigation professionnelle*, Editions d'Organisation, 2000.

Lesourne, Jacques : *Le modèle français : grandeur et décadence*, Editions Odile Jacob, 1998.

Lupiac Thierry : *Consultants d'entreprises*, Eyrolles, 2001.

Perez, Yves André : *Pratique du conseil en entreprise*, Maxima, 2004.

Plihon, Dominique, Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance, Paris, Rapport du Commissariat Général au Plan, octobre 2002.

Rifkin, Jeremy : *L'âge de l'accès : la révolution de la nouvelle économie*, La Découverte, 2000.

Thurow, Lester : *Building Wealth : the new rules for individuals, companies and nations in a knowledge-based economy*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1999.

Veltz, Pierre, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000.

Rapports

Les 100 technologies clés pour l'industrie française à l'horizon 2000, Paris, Direction Générale des stratégies industrielles, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, 1996.

Le conseil et le changement dans l'entreprise : recommandations à l'usage des prescripteurs, Paris, Direction Générale des stratégies industrielles, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, 1998.

OCDE, *The knowledge-based economy : a set of facts and figures*, Paris, OCDE, 1999.

Les services en 2001, rapport sur les comptes, Paris, INSEE, Collection synthèse, n°71, avril 2003.

Les services en 2002, rapport sur les comptes, Commission des comptes de services, Paris, juin 2003.

Guides

Guide pour une démarche qualité dans les petites structures de conseil, Paris, CICF MANAGEMENT / UFARCO, 1997.

Conférences

Perez, Yves André : Comment bien choisir son consultant ?, Les rencontres « conseil du chef d'entreprise » – Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse, Toulouse, 9 octobre 2000 (texte disponible auprès de l'IDCE)

Comment développer son activité de conseil ?; Forum du conseil, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris / Hauts de Seine, CNIT La Défense, 16 novembre 2000 (texte disponible auprès de l'IDCE)

Séminaires

Yves André Perez : La conduite du changement, IDCE, 2003 (documents internes IDCE)

Perez, Yves André : Ingénierie de l'intervention de conseil, IDCE, 2003 (documents internes IDCE)

Le marketing et la vente du conseil, IDCE 2003, séminaire IDCE, 2003 (documents internes IDCE)

Le Test de Préparation au Conseil, IDCE (ce test est reproduit intégralement dans ce livre ; il est également disponible en ligne sur le site des Editions Maxima : www.maxima.fr)

Le guide méthodologique de l'Atelier Projet Conseil, IDCE, 2003 (document interne IDCE).

Remerciements

J'adresse mes remerciements et ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont aidé et encouragé tout au long de la rédaction de ce livre. Je tiens à remercier Monsieur Hervé BARBOTIN, Secrétaire Général de l'OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management), Monsieur Philippe HERY, président de l'OPQCM, Monsieur Jérôme de CAZANOVE, vice-président de l'UFARCO (Union Française des Associations Régionales de Conseil), Monsieur Pascal DAUPHIN, président du CEDID (Cercle des Diplômés de l'IDCE), Monsieur Jacques PERROTO, ancien président de la CICF Management (Chambre des Ingénieurs Conseil de France), Messieurs François BONNE, Gérard CARRETEAU et André BAILLON, dirigeants de sociétés de conseil à Paris, Monsieur Philippe DES ROBERT, consultant au cabinet ENGENOR et Monsieur Patrick PIZA, consultant.

Ma gratitude s'adresse à Madame Sonia FLEURY, Assistante Communication et Recrutement de l'IDCE qui a relu ce livre avec compétence et patience et participé à la collecte d'informations avec Monsieur Nabil HILALI, enseignant chercheur. Je remercie également toute l'équipe des formateurs de l'IDCE : Messieurs Louis PERCHAI, Gilles REQUIER DESJARDINS et Abdou THIAM.

Table des tableaux

Tableau n°1 : La croissance des grandes entreprises française s’effectue en priorité sur les marchés étrangers	15
Tableau n°2 : La politique des trois cercles un nouveau regard sur la gestion des compétences humaines dans les entreprises.....	18
Tableau n°3 : Conseil pour les affaires et la gestion : chiffres d’affaires et personnes occupées	25
Tableau n°4 : Conseil en système informatique : chiffres d’affaires et personnes occupées	26
Tableau n°5 : Les concurrents des TPE du conseil	27
Tableau n°6 : Les principaux changements attendus par les consultants	29
Tableau n°7 : Les nouvelles dispositions de la loi pour l’initiative économique (loi Dutreuil) : un atout pour les créateurs d’entreprises	75
Tableau n°8 : Les centres de formalités des entreprises (CFE)	78
Tableau n°9 : Organisation et management des cabinets – Partenariats et réseaux	170

Table des fiches pratiques

Fiche pratique n°1 : Fiche de synthèse de la veille concurrentielle.....	61
Fiche pratique n°2 : Le portefeuille de « produits conseil »	72
Fiche pratique n°3 : Où se renseigner pour créer sa société ?	78
Fiche pratique n°4 : De quelle boîte à outils disposez-vous ?	94
Fiche pratique n°5 : Un exemple de produit conseil : la qualité en conception	104
Fiche pratique n°6 : Comment élaborer votre échantillon ciblé de prospects ?	109
Fiche pratique n°7 : Un exemple de guide d'entretien préliminaire avec le client	112
Fiche pratique n°8 : Un exemple de plaquette commerciale.....	122
Fiche pratique n°9 : Exemple de conférence prononcée à la CCI de Toulouse.....	135
Fiche pratique n°10 : Exemple d'un plan de mémoire professionnel de l'IDCE publié par l'AFNOR	136
Fiche pratique n°11 : Les étapes du déroulement d'une mission de conseil	145

Fiche pratique n°12 : La pyramide de la valeur ajoutée d'une mission de conseil	148
Fiche pratique n°13 : Le dossier de mission : une démarche de progrès permanent pour le consultant	150
Fiche pratique n°14 : Modèle de contrat de conseil	153
Fiche pratique n°15 : L'arrêté du 28 février 2001 sur l'exercice du droit à titre accessoire ..	157
Fiche pratique n°16 : Test de vigilance	167
Fiche pratique n°17 : Les réseaux – un nouveau mode d'exercice de la compétence	169
Fiche pratique n°18 : Planning d'activité	183
Fiche pratique n°19 : Un exemple de business plan conseil	185
Fiche pratique n°20 : Indicateurs de suivi de l'action commerciale d'un consultant	186
Fiche pratique n°21 : Dix conseils pour améliorer votre efficacité personnelle	194
Fiche pratique n°22 : Les symptômes de la suractivité	197
Fiche pratique n°23 : A quoi reconnaît-on qu'un consultant est dépassé ?	198

Table des matières

Sommaire	5
Préface	7
Introduction	9

PREMIÈRE PARTIE ÊTES-VOUS PRÊT(E) À DEVENIR CONSULTANT(E) ? 11

I Pourquoi devenir consultant ?	13
Les raisons macro-économiques	14
Les raisons liées à l'évolution des modes de management	16
Les raisons d'ordre sociétal	22
Les raisons d'ordre culturel	23
Le conseil : une profession ouverte mais exigeante	24
L'évolution de la clientèle et des marchés	26
Concurrence : les petits cabinets confrontés aux grands ..	27
Changements et perspectives	28

II Comment évaluer vos atouts personnels ?	31
Confrontez vos idées et vos projets avec des spécialistes ..	32

III Le Test de Préparation au Conseil (TPC)	35
Un outil spécifiquement conçu pour vous	35
Les quatre volets principaux du TCP	36
Le TCP permet de choisir en connaissance de cause	38
Comment passer le Test et obtenir ses résultats ?	39

DEUXIÈME PARTIE BÂTIR SON « PROJET CONSEIL » 53

IV Apprenez à connaître vos compétences clés	55
---	-----------

Identifiez vos compétences clés	55
Distinguez bien vos compétences clés	56
Dans quel domaine pourriez-vous bénéficier d'un avantage concurrentiel ?.....	57
V Connaissez-vous votre futur marché ?	59
Que savez-vous de vos concurrents ?	60
Comment identifier votre marché ?.....	61
VI Qu'allez-vous vendre ?	67
Le portefeuille de prestations de conseil	68
Quel sera votre produit d'appel ?	69
Comment constituer votre portefeuille de produits ?	70
VII Quel statut allez-vous adopter ?	73
Exercice en profession libérale	76
Exercice en société à forme commerciale	76
Comment financer le lancement de son activité	79
Retraite et assurances	82
 TROISIÈME PARTIE CONSTRUISEZ VOTRE BOÎTE À OUTILS DE CONSULTANT	 89
VIII Il n'est pas de bon consultant sans outils ..	91
Le consultant ne vend pas que son expertise	91
Le consultant a besoin d'outils et de méthodologies.....	92
Maîtrisez-vous les outils et méthodologies ?	93
IX Où en êtes-vous dans la formalisation de vos outils de conseil ?	95
Un bon outil de conseil est un outil formalisé.....	96
Avez-vous testé vos outils de conseil et comment ?	96
X Comment formaliser un outil de conseil ?	99
Une étape incontournable : la veille méthodologique.....	100
Les étapes clés de la formalisation d'un outil de conseil ..	101

La mission.....	102
Pensez à améliorer en permanence vos outils	103

**QUATRIÈME PARTIE
COMMENT VENDRE DU CONSEIL ? 105**

XI Que savez-vous de vos prospects ?	107
Identifier et sélectionner vos prospects ?	107
Que savez-vous de vos prospects ?.....	109
Apprenez à poser les bonnes questions	110
Sachez analyser la demande du client.....	113
Le rôle clé des prescripteurs	114

XII Améliorez vos outils commerciaux	117
Comment vous présenter ?.....	118
Comment présenter votre offre de services ?	119
Formalisez vos outils commerciaux	120
Testez vos outils commerciaux auprès de vos prospects.	121

XIII Cultivez votre image de consultant.....	131
Quelle est votre image actuelle ?	132
Que faites-vous pour vous faire connaître ?	133
Les moyens de communication à votre disposition	133
Apprenez à gérer votre image de consultant	137

**CINQUIÈME PARTIE
MAÎTRISEZ L'ART DU TRAVAIL
À LA MISSION 139**

XIV La mission : cœur de l'activité de conseil	141
Comment gérer les étapes d'une mission de conseil ?	142
Comment conforter la relation client-conseil ?	145
Travail à la mission : les pièges à éviter	146
Qu'est ce qu'une mission réussie ?	148
Apprenez à améliorer vos pratiques de travail en mission	149

XV le contrat de conseil	151
Les principes généraux du contrat de conseil	151
Rédaction type du contrat de conseil	153
La responsabilité du consultant	154
Aspects financiers du contrat de conseil	157
Les litiges juridiques éventuels	159

SIXIÈME PARTIE
L'ART DU TRAVAIL EN RÉSEAU 161

XVI Indépendant mais pas solitaire.....	165
Les dangers de l'indépendance	165
Le réseau ; voie médiane entre solitude et création.....	168
Le réseau : du mythe à la réalité	169

XVII Comment construire efficacement vosre réseau ?	171
Les principales stratégies de construction d'un réseau	172
Les étapes clés à respecter	173
Les erreurs à éviter dans la construction d'un réseau	174
Comment faire de son réseau un outil commercial ?	176

SEPTIÈME PARTIE
BIEN VIVRE VOTRE NOUVELLE VIE
DE CONSULTANT 179

XVIII Comment élaborer votre business plan ?	181
Fixez-vous des objectifs réalistes	181
Les erreurs les plus fréquentes à éviter	184
Contrôlez vos résultats	186
Sachez gérer les à-coups de votre activité de conseil	187

XIX Améliorez votre efficacité personnelle	189
Bien gérer vos rythmes d'activité de conseil	190
Quelles sont les activités qui vous font perdre du temps ?	191

Apprenez à travailler chrono en main.....	192
La maîtrise du temps accroîtra votre champ des possibles	193

XX N'oubliez pas de vous ressourcer

professionnellement !	195
Attention à la suractivité	196
Un consultant est vite dépassé s'il ne consacre pas du temps à se ressourcer	197
Comment se ressourcer professionnellement ?	198
Comment financer votre ressourcement professionnel ? ..	200

HUITIÈME PARTIE

VOTRE BASE DE RESSOURCES SUR LE

CONSEIL 203

XXI	Le carnet d'adresses du conseil	205
XXII	Les sites Internet à visiter	243
XXIII	Les principaux annuaires et guides de consultants ..	251
XXIV	Les codes d'éthique et de déontologie	255
XXV	Les lieux pour se former au conseil.....	269
XXVI	Comment choisir son assurance professionnelle	273
XXVII	Les fonds régionaux d'aide au conseil.....	275
XXVIII	Les normes relatives à l'exercice du métier de conseil.....	279
XXIX	Un exemple de contrat de conseil	283
XXX	Les principaux prescripteurs de conseil.....	295
XXXI	Le forum du conseil de la CCIP des Hauts de Seine	301
XXXII	Les sociétés de portage.....	303
	Conclusion	309
	Bibliographie	311
	Remerciements	314

Table des tableaux	315
Table des fiches pratiques	317
Table des matières	319

Achévé d'imprimer
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy

Numéro d'impression : 612129

Imprimé en France

Le Grand guide du métier de consultant est désormais **une référence indispensable** dans le domaine. Cette 5^e édition développe encore les thèmes qui font l'intérêt de ce livre pour ceux qui souhaitent se lancer dans le conseil comme pour les consultants qui veulent développer leur activité.

- ✓ Comment évaluer ses atouts personnels pour le conseil ?
- ✓ Dans quel domaine bénéficie-t-on d'un avantage concurrentiel ?
- ✓ Comment choisir le produit d'appel pour entrer dans les entreprises ?
- ✓ Comment se constituer un portefeuille de produits conseil ?
- ✓ Quels sont les outils et méthodologies nécessaires ?
- ✓ Comment maîtriser l'art de « travailler à la mission » ?
- ✓ Comment se construire efficacement un réseau ?
- ✓ Comment financer le lancement de son activité ?
- ✓ Quel statut adopter ?
- ✓ Comment rédiger un contrat de conseil ?...

Complétée d'un Test de Préparation au Conseil, de conseils juridiques et de fiches pratiques, cette 5^e édition propose également une **base de ressources du consultant particulièrement importante**, à travers laquelle la pratique du conseil s'affranchit définitivement de l'image d'un métier exercé en solitaire pour s'imposer comme la mise en réseau de compétences multiples et sans cesse enrichies.

Plus que jamais, ce guide est un ouvrage de référence qui propose une **méthode de travail**, une **formalisation des outils** et une **base de ressources professionnelles** validées par l'expérience.

29,80 € TTC France
ISBN 13 : 978 284001 495 9

infos/nouveautés/catalogue :
www.maxima.fr